

**ANALISIS PERAN REFORMASI BIROKRASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR  
PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE  
MADYA PABEAN B PEKANABRU**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Comprehensive  
Strata 1 Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

**OLEH**

**Saddam Bustanil Yunus**

**NIM : 10975007045**



**PROGRAM S.1**

**JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**

**SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**PEKANBARU**

**2013**

**ANALISIS PERAN REFORMASI BIROKRASI DALAM  
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR  
PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE  
MADYA PABEAN B PEKANBARU**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**Saddam Bustanil Yunus**

**NIM : 10975007045**



**PROGRAM S.1  
JURUSAN ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU**

**2013**

**Analisis Peran Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai  
Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean  
B Pekanbaru**

*Abstrak*

**Oleh: Saddam Bustanil Yunus**

---

*Reformasi birokrasi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap instansi pemerintah dalam hal ini Dirjen Bea dan Cukai. Banyak usaha yang telah dilakukan untuk mencapai tujuan dari reformasi birokrasi tersebut diantaranya dengan meningkatkan kinerja, pelayanan prima, transparansi, kedisiplinan hingga melakukan revitalisasi pada unit-unit kantor Dirjen Bea dan Cukai di daerah. Maka penulis melakukan penelitian pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Dalam penelitian peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dengan pengumpulan data menggunakan observasi, angket, dan wawancara. Adapun sampel yang digunakan adalah sampel jenuh dimana seluruh populasi dijadikan sampel. Jadi, yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru yang berjumlah 85 orang. Dari hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa peran reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru sangat baik dalam meningkatkan kinerja pegawai, perubahan kinerja setelah adanya reformasi birokrasi menjadi jauh lebih baik, hal ini dapat dilihat dari hasil persentase penelitian 87,33% yakni sangat baik. Hal ini karena ketatnya tingkat kedisiplinan, dibentuknya seksi kepatuhan internal yang mengawasi dan menilai kerja pegawai, dan diberlakukannya remunerasi yang baik sehingga pegawai lebih semangat dalam bekerja.*

*Keyword: Reformasi Birokrasi, Kinerja*

## KATA PENGANTAR



Puji syukur Kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan nikmat, rahmat, taufik dan hidayah-Nya kepada seluruh umat seklaian alam. Shalawat dan salam selalu tercurah kepada Nabi junjungan kita yakni Nabi Muhammad SAW, berkat Beliaulah kita dapat menikmati ilmu pengetahuan hingga saat ini. Semoga kita akan mendapatkan syafa'at Beliau di akhir kelak, amin ya Rabbal Alamin

Karya ilmiah ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas dan tugas akhir penulis dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Proses yang cukup panjang telah penulis lalui. Setelah menyelesaikan skripsi dengan judul **“ANALISIS PERAN REFORMASI BIROKRASI DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAB B PEKANBARU.”**

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini, mudah-mudahan Allah SWT membalas semua amal ibadahnya serta memberikan pahala yang setimpal terhadap bantuan baik secara materil maupun non materil. Amin Ya Rabbal Alamin. Maka dari itu dengan segala ketulusan niat dan kerendahan hati, penulis menghaturkan banyak terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua, ayahanda (Syaiful Miqdar) dan Ibunda tercinta (Usi Purwati) yang selalu mencurahkan perhatian, merawat, membesarkan serta

memberikan semangat, doa dan juga kasih sayang yang tak terhingga kepada Ananda.

2. Adikku L.B Sutra Maulana Rizki dan Dewi Maharani Putri yang selalu memberikan semangat, menghilangkan lelah dan membangkitkan canda ketika di rumah.
3. Ibu Yuniar dan keluarga besar yang telah menyambut dan menerima saya dengan sangat baik ketika saya KKN di Tanjung Balai Karimun. Begitu besar jasa-jasa ibu dan keluarga dalam kehidupan saya.
4. Bapak Rektor Prof. Dr. M. Nazir Karim, MA selaku Pimpinan, Pembantu Rektor I, II, dan III Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
5. Bapak Mahendra Romus, M.Ec, P.h.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial serta Pembantu Dekan II, dan III.
6. Bapak Drs. Almasri, M.Si yang pernah menjabat sebagai ketua jurusan Administrasi Negara dan saat ini menjabat sebagai Pembantu Dekan I yang telah memberikan bimbingan, saran dan motivasi selama perkuliahan. Dan juga sebagai dosen pembimbing skripsi, terima kasih atas pengertian, bimbingan, waktu, pemikiran serta sarannya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
7. Bapak Afrizal, S.Sos, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Negara yang telah memberikan bimbingan, saran dan motivasi dalam penyelesaian skripsi.
8. Bapak Rusdi, S.Sos, MA selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Negara
9. Bapak Kodri H. Nawawi, selaku Penasehat Akademik, atas bimbingannya selama penulis kuliah di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

10. Bapak Rodi Wahyudi selaku Dosen Pembimbing Proposal. Terima Kasih atas pengertian, bimbingan, waktu, pemikiran serta sarannya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
11. Bapak muslim,S.Sos, M.Si dan ibu Ratna Dewi, S.Sos, M.Si yang merupakan dosen penguji dalam siding skripsi penulis.
12. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang sabar dalam memberikan bimbingan dan ilmu pengetahuan kepada penulis serta seluruh Staf Pegawai yang memberikan pelayanan kepada penulis di Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial selama perkuliahan.
13. Bapak Drs. Aminuddin Budiarjo selaku Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru dan Seluruh Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru yang telah memberikan banyak bantuan dan ilmu selama Praktek Kerja Lapangan serta meluangkan waktu untuk memberikan informasi kepada penulis dalam melakukan penelitian.
14. Seseorang yang sangat special bagi penulis yang selalu setia mendampingi penulis saat suka maupun duka yang setiap saat memberikan semangat dan dorongan untuk menyelesaikan skripsi ini, Melda Yunita.
15. Sahabat-sahabat terbaikku, Bang Husni alias Alex Taurus, Azmi, Bima, Dian, dan Fandi yang telah mewarnai hari-hariku. Banyak hal yang telah terjadi selama kita bersama menghabiskan waktu, baik suka maupun duka dan banyak kenangan yang tak akan bisa terlupakan. Saling menguatkan ketika

lemah, menjadi sandaran ketika lelah, dan menjadi tonggak untuk berpegang ketika rapuh. Semoga kita selalu bersahabat hingga akhir hayat.

16. Teman-temanku Irfan, Mas Hery dan Khusnul. Terima kasih telah bersedia menjadi sahabat dan berbagi canda dan tawa.
17. Buat Nia, Wulan, Dede, Lina, Opi dan Amay teman-teman kos kekasih hatiku yang telah memberikan semangat, motivasi dan berbagi canda dan tawa bersama.
18. Teman-teman ANA B 09 yang sangat mengagumkan, khususnya Reza, Pipin, Vera, Cici, Siti Ijah, Rosi, Adna, Rahmi, Fitri, Syafei,. Mudah-mudahan kita selalu menjadi manusia pembelajar.
19. Buat Teman-teman KKN di Tanjung Balai Karimun Reza, Dedi, Eet, Nuhil, Santi, Nur dan Rika yang telah berbagi suka duka di kampung orang untuk menyelesaikan salah satu syarat perkuliahan dan jika ada waktu, umur, dan rezeki penulis berharap bisa berkumpul dan berlibur ke Tanjung Balai Karimun kembali.
20. Seluruh teman seperjuangan Jurusan Administrasi Negara angkatan 2009. Semoga kita sukses dan bisa meraih impian yang telah dicita-citakan.
21. Seluruh pihak yang telah memberikan dorongan, doa, semangat, bantuan dan kerjasama.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari standar apalagi kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan tentunya dengan tujuan untuk penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat.

Pekanbaru, April 2013

Saddam Bustanil Yunus



## **Daftar Isi**

### **ABSTRAK**

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
----------------------------	----------

<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
------------------------	----------

<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
---------------------------	------------

<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>x</b>
---------------------------	----------

<b>BAB I     PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
-----------------------------------	----------

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
---------------------------------	---

1.2 Rumusan Masalah .....	11
---------------------------	----

1.3 Tujuan Penelitian .....	12
-----------------------------	----

1.4 Manfaat Penelitian .....	12
------------------------------	----

1.5 Sistematika Penulisan .....	13
---------------------------------	----

<b>BAB II     LANDASAN TEORI.....</b>	<b>15</b>
---------------------------------------	-----------

1.1. Pengertian Reformasi .....	15
---------------------------------	----

2.2. Pengertian Birokrasi.....	15
--------------------------------	----

2.3. Pengertian Reformasi Birokrasi .....	17
---	----

2.4. Sejarah Birokrasi di Indonesia .....	19
---	----

2.4.1 Zaman Kerajaan .....	19
----------------------------	----

2.4.2 Zaman Kolonial Belanda .....	21
------------------------------------	----

2.4.3 Zaman Jepang.....	23
-------------------------	----

2.4.4 Zaman Orde Lama.....	27
----------------------------	----

2.4.5 Zaman Orde Baru .....	28
-----------------------------	----

2.4.6 Zaman Reformasi .....	31
-----------------------------	----

2.5. Kriteria dan Ukuran Reformasi Birokrasi .....	32
--	----

2.6. Reformasi Birokrasi di Kementerian Keuangan RI .....	36
---	----

2.7. Tugas dan Fungsi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru .....	41
--	----

2.8. Pengertian Kinerja.....	45
------------------------------	----

2.9. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	46
--	----

2.10. Indikator Kinerja .....	48
-------------------------------	----

2.11. Pengukuran Kinerja.....	56
2.12. Pandangan Islam Tentang Kinerja .....	58
2.13. Penelitian Terdahulu .....	60
2.14. Hipotesis.....	66
2.15. Defenisi Konsep .....	66
2.16. Konsep Operasional .....	67
2.17. Kerangka Berpikir .....	69
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>70</b>
3.1. Waktu dan Tempat Penelitian .....	70
3.2. Jenis dan Sumber Data .....	70
3.3. Populasi dan Sampel .....	71
3.4. Pengumpulan Data .....	72
3.5. Alat Analisis Data .....	73
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>75</b>
4.1 Sejarah Singkat Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.....	75
4.2 Visi dan Misi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.....	76
4.3 Struktur Organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.....	77
4.4 Tugas dan Fungsi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.....	83
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>85</b>
5.1 Identitas Responden .....	85
5.2 Peran Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.....	87
5.2.1 Produktivitas .....	89
5.2.2 Kualitas Pelayanan .....	97
5.2.3 Responsivitas .....	105

5.2.4	Responsibilitas .....	113
5.2.5	Akuntabilitas .....	120
<b>BAB VI</b>	<b>PENUTUP</b> .....	134
6.1	Kesimpulan .....	134
6.2	Saran.....	

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tanggal 21 Mei Tahun 1998 merupakan tonggak sejarah dalam perjalanan bangsa ini. Sejak digulirkan, reformasi masih berjalan di tempat. Sejumlah catatan kelam menghiasi 14 tahun reformasi. Carut marut dunia politik, KKN yang massif dan terorganisir, dunia peradilan yang dinilai tajam ke bawah namun tumpul ke atas, tumbuhnya sifat radikalisme dan intoleransi dalam masyarakat adalah sebagian eksese dari reformasi. Meskipun begitu, tetap saja ada catatan manis dari reformasi itu sendiri. Diantaranya adalah *Free of speech* diperkenankan, dan usaha mewujudkan pemerintahan yang bersih terus digalakkan.

Sejalan dengan tuntutan reformasi dan semakin kompleksnya persoalan yang dihadapi oleh Negara, maka telah terjadi pula perkembangan penyelenggaraan pemerintah yang ditandai dengan adanya pergeseran paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari *rule government* menjadi *good paradigma governance*.

Dalam penelitian yang dilakukan Edi Topo Ashari pada tahun 2010 tentang Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik, ditemukan fenomena-fenomena kondisi aparatur kita sebelumnya yang memerlukan perhatian dan prioritas utama dalam perbaikan diantaranya:

- a. *Mismatch*, dimana antara sosok PNS yang ada belum sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya. Hal ini dipengaruhi salah satunya dikarenakan

rekrutmen yang tidak sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi

- b. *Under employed* yaitu belum adanya target atau kontrak kinerja yang harus dilakukan PNS dalam melaksanakan tugasnya
- c. Alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang/merata mengenai kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut territorial (daerah)
- d. Masih rendahnya tingkat produktivitas PNS dan belum optimalnya pelayanan PNS terhadap masyarakat. Objektifitas system penilaian kinerja masih dipertanyakan, termasuk belum diterapkannya *job description* secara rinci, pengukuran terhadap beban kerja, serta standar kompetensi jabatan
- e. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat
- f. Database PNS belum sesuai dengan harapan untuk manajemen kepegawaian, terutama dalam pembuatan perencanaan kebutuhan pegawai
- g. Belum diterapkannya sistem *reward and punishment* secara tegas dan jelas dikalangan PNS. Berbagai peraturan disiplin PNS belum dilaksanakan secara konsisten
- h. Masih rendahnya penghasilan dan kesejahteraan PNS. Sistem imbalan masih belum berfungsi sebagai *reward system*

Reformasi birokrasi, merupakan salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Pengertian reformasi birokrasi sendiri ialah, suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah

laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan *authority* atau formal power (kekuasaan).

Saat ini pemerintah sedang giat-giatnya melaksanakan perbaikan disegala lini birokrasi ke pemerintahannya. Berbagai usaha ditempuh oleh pemerintah demi mewujudkan suatu organisasi yang bersih dan mengintegrasikan prinsip-prinsip *good and clean governance* di dalamnya. Usaha-usaha juga terus dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan pemerintahan yang melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebuah reformasi birokrasi dicanangkan oleh pemerintah. Dan sebagai sebuah langkah awal pemerintah menetapkan tiga pilot *project* reformasi birokrasi yakni Departemen Keuangan, Mahkamah Agung dan Badan Pemeriksa Keuangan.

Salah satu reformasi birokrasi di tubuh Departemen Keuangan adalah reformasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mengambil fungsi sebagai *revenue collector, community protector, trade facilitator*, dan *industrial assistance*. Masyarakat dan dunia usaha menjadi *costomer* utama dari institusi ini. Mereka butuh akan pelayanan publik, misalnya seperti pengurusan Angka Pengenal Impor (API), pengurusan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC), pemberitahuan pabean, dan lain-lain. Dan menjadi kewajiban dari pemerintah, dalam hal ini DJBC, untuk terus senantiasa memenuhi

kebutuhan masyarakat dengan memberikan pelayanan publik yang terbaik sesuai dengan misi yang diemban yakni memberikan pelayanan yang terbaik kepada dunia usaha, perdagangan, dan masyarakat. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melalui Tim Percepatan Reformasi Birokrasinya melakukan langkah-langkah konkrit untuk mewujudkan sasaran. Salah satunya adalah dengan membuat Kantor Pelayanan Utama yang modern. Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Priok dijadikan sebagai pilot project, seluruh jajaran birokrasinya dirombak, dilakukan seleksi yang ketat bagi seluruh pegawai yang akan ditempatkan di dalamnya. Sasaran strategisnya adalah untuk meningkatkan pelayanan yang pasti, efisien, dan efektif melalui modernisasi sistem dan prosedur.

Menurut Prasojo (2008), guru besar sekaligus ahli administrasi negara dari FISIP UI, untuk terwujudnya reformasi birokrasi, maka diperlukan strategi-strategi reformasi birokrasi, yaitu :

- a. *Level kebijakan*, harus diciptakan berbagai kebijakan yang mendorong Birokrasi yang berorientasi pada pemenuhan hak-hak sipil warga (kepastian hukum, batas waktu, prosedur, partisipasi, pengaduan, gugatan).
- b. *Level organisational*, dilakukan melalui perbaikan proses rekrutmen berbasis kompetensi, pendidikan dan latihan yang sensitif terhadap kepentingan masyarakat, penciptaan Standar Kinerja Individu, Standar Kinerja Tim dan Standar Kinerja Instansi Pemerintah.

- c. *Level operasional*, dilakukan perbaikan melalui peningkatan service quality meliputi dimensi *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *emphaty*.
- d. Instansi Pemerintah secara periodik melakukan pengukuran kepuasan pelanggan dan melakukan perbaikan

Hal inilah yang coba dilakukan oleh Dirjen Bea dan Cukai di bawah Kementrian Keuangan untuk merubah wajah birokrasi Bea dan Cukai yang dahulu yang terkesan tertutup dari masyarakat, sulit dalam kepengurusan berkas-berkas, rumit dalam sistem administrasinya, berbelit-belit dan sulit dipahami oleh masyarakat yang menggunakan layanannya.

Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru mengalami perubahan yang baik secara signifikan, mulai dari revitalisasi kantor, penambahan sarana dan fasilitas penunjang pelayanan bagi pengguna jasa seperti adanya ruang tunggu yang dilengkapi dengan fasilitas pendukung seperti televisi, pendingin ruangan, suasana yang nyaman, serta keramahan dari petugas. Namun, pada perjalanannya pelayanan prima yang diharapkan dari reformasi birokrasi masih memerlukan waktu dan proses yang panjang. Hal ini disebabkan masih adanya keluhan dari pengguna jasa yang mengeluhkan semakin lamanya proses pelayanan. Hal ini disebabkan ketika kantor belum mengalami revitalisasi, pengguna jasa dapat secara langsung menuju ke ruangan tempat mereka melakukan urusan dan bertemu langsung kepada pegawai yang mengurus sehingga kepentingan mereka lebih cepat untuk dikerjakan. Namun



saat ini karena sudah memiliki ruang tunggu khusus, pengguna jasa tidak dapat menuju ruangan tempat pemrosesan dokumen mereka tetapi harus melalui prosedur yang telah ditetapkan. Pada hal seharusnya keluhan ini tidak perlu terjadi karena di dalam ruang tunggu tersebut sudah terpajang standar waktu pelayanan untuk masing-masing jenis pelayanan.

Adapun jenis-jenis pelayanan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru adalah:

a. Pelayanan Penerimaan

Pembayaran PNBP

1) Impor

2) Ekspor

b. Pelayanan Penerbitan Surat Keterangan tentang Pemasukan Kendaraan Bermotor

c. Pelayanan Penyelesaian Barang Impor Sementara

d. Pelayanan Pemberian Izin Re-Impor

e. Pelayanan Pengembalian Bea Masuk, PDRI dan Cukai

f. Pelayanan Pengembalian dan Jaminan

g. Pelayanan Pengembalian Bea Masuk berdasarkan Putusan Pengadilan Pajak

Sedangkan wilayah kerja dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru meliputi:

1. Hanggar Futong (PT. Riau Andalan Pulp & Paper)

2. Hanggar Pangkalan Kerinci (PT. Riau Andalan Pulp & Paper)

3. Hanggar Rantau Panjang, meliputi :
  - a. Pelabuhan Buatan (RAPP)
  - b. Pelabuhan CPO (Kuala Mandau)
  - c. Pelabuhan Meredan
  - d. Pelabuhan PT. EDI (CPO)
4. Hanggar Perawang , meliputi :
5. Pelabuhan PT. Indah Kiat Pulp & Paper TBK
  - a. Pelabuhan Pelindo Perawang
  - b. Pelabuhan Betumen Perawang
  - c. Pelabuhan Cosmic (tanki BBM)
6. Hanggar Pelabuhan Laut Pekanbaru, meliputi :
  - a. Pelabuhan Line I (Pasar Bawah)
  - b. Pelabuhan Phill ( Teluk Lembu )
  - c. Pelabuhan Buah ( Teluk Lembu )
  - d. Pelabuhan Ferry ( Sei Duku )
  - e. Pelabuhan Peti Kemas Bandar Teguh Abadi ( Sei Duku )
7. Hanggar Rumbai , meliputi :
  - a. Pelabuhan Peti Kemas Rumbai
  - b. Pelabuhan Batu Bara Rumbai
  - c. Pelabuhan Asia Forestama Raya Rumbai ( Teluk Leok )
8. Hanggar Kantor Pos Lalu Bea
9. Hanggar Bandara Sultan Syarif Kasim

Reformasi birokrasi dalam penerapannya harus terus melakukan perubahan yang signifikan dalam mengikuti perkembangan dengan cara mempertahankan perkembangan yang positif serta mencari pembenahan dari kesalahan yang timbul.

Program utama dalam reformasi birokrasi Departemen Keuangan sebagaimana tercantum dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor KMK 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan meliputi empat poin, yaitu penataan organisasi, perbaikan *bussines* peroses, peningkatan manajemen SDM, dan perbaikan remunerasi.

Sejalan dengan program utama tersebut Direktorat Jendral Bea dan Cukai (DJBC), sebelumnya telah menetapkan rencana program kerja tahun 2006 berupa revitalisasi reformasi dalam rangka meningkatkan *good governance*, pelayanan dan integritas, amandemen Undang-Undang Kepabeanan dan Cukai, serta pembentukan kantor utama.

Dengan dikeluarkannya Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-66/BC/2006 tentang pembentukan tim percepatan reformasi kebijakan bidang pelayanan, didalamnya dibentuk lima bidang tugas dan satu sekretariat. Konsep Kantor Pelayanan Utama (KPU) dilakukan pembahasan dan pengkajian secara intensif oleh tim ini, dan untuk perencanaan SDM secara khusus menjadi tugas Bidang Peningkatan Integritas dan Sumber Daya Manusia dibawah koordinasi Bagian Kepegawaian Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Langkah-langkah yang ditempuh dalam rangka perencanaan dan pembinaan SDM untuk KPU meliputi rekrutment SDM, training dan workshop pra

implementasi KPU, proses penempatan dan reposisi pegawai, serta training dan retraining setelah implementasi KPU.

Untuk mewujudkan Reformasi birokrasi yang ingin dicapai tentu saja akan menuntut perubahan kinerja pegawai yang lebih professional dan disiplin dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diemban oleh pegawai.

Berbicara reformasi birokrasi tentu berbicara pegawai yang menjalankan birokrasi tersebut berdasarkan hirarki dan jenjang jabatan, secara jelas menggaris bawahi peran utama dari pelaku atau aktor birokrasi yakni aparatur pemerintah. Dengan demikian, pondasi dasar reformasi birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap manajemen SDM aparturnya. Reformasi pengelolaan SDM aparatur ini merupakan kebutuhan mendesak untuk dijalankan agar diperoleh aparatur yang berintegritas, kompeten, professional, berkinerja tinggi dan sejah tera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik. Menurut Notoadmodjo (2003), tujuan utama dari manajemen kepegawaian sebenarnya adalah untuk meningkatkan kontribusi SDM terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi tersebut. Yang jika dijabarkan kedalam tujuan yang lebih operasional yaitu:

- a. Tujuan Masyarakat (*societal objective*). Untuk bertanggung jawab sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat.
- b. Tujuan organisasi (*organization objective*). Untuk mengenal bahwa sumberdaya manusia itu ada (*exist*), perlu memberikan kontribusi terhadap pendaya gunaan organisasi secara keseluruhan.

- c. Tujuan fungsi (*functional objective*). Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka melaksanakan tugasnya secara optimal.
- d. Tujuan personel (*personel objective*). Untuk membantu pegawai mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai seharusnya dipenuhi, dan hal ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

Kinerja pegawai sendiri menjadi perhatian dunia saat ini. Hal tersebut terjadi sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui kinerja Aparatur, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan publik secara umum pada organisasi tempatnya bekerja dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat.

Namun demikian komitmen dan dukungan pimpinan puncak dan *stakeholder* lainnya tetap menjadi kunci utama. Bertemunya persepsi yang sama antara dua komponen tersebut dalam menentukan sasaran dan tujuan, merupakan modal utama untuk meningkatkan kinerja dalam suatu organisasi. Menentukan tingkat prestasi melalui indikator kinerjanya akan menyentuh langsung faktor-faktor yang menunjukkan indikasi-indikasi obyektif terhadap pelaksanaan fungsi dan tugas seorang Aparatur, serta sejauh mana fungsi dan tugas yang dilakukan memenuhi standar yang ditentukan.

Menurut Sirait (2006), sasaran akhir dari upaya manajemen sumberdaya manusia adalah terciptanya suatu kondisi dimana pegawai dapat mencapai produktivitas yang tinggi, pegawai mampu bertahan dalam organisasi dalam waktu yang cukup lama, rendahnya tingkat ketidakhadiran, tercapainya kepuasan pengguna jasa, dan akhirnya pegawai merasa puas dalam menjalankan tugasnya di organisasi. Apabila hal ini tercipta, maka dapat dikatakan reformasi birokrasi yang dilakukan dalam meningkatkan kinerja adalah afektif atau berhasil.

Berdasarkan pemikiran dari keadaan tersebut maka penulis memilih judul **“Analisis Peran Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.”**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Dengan mengacu pada latar belakang di pembahasan sebelumnya dan juga sesuai dengan judul yang akan dianalisis maka dirumuskan beberapa pertanyaan atau masalah dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Pekanbaru Tipe Madya Pabean B Pekanbaru?
2. Bagaimana perubahan kinerja pegawai dengan adanya reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Pekanbaru Tipe Madya Pabean B Pekanbaru?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis Reformasi Birokrasi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.
2. Untuk menganalisis kinerja Pegawai setelah adanya reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat baik bagi peneliti sendiri bagi masyarakat maupun pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang diteliti tersebut. Adapun manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan penelitian tentang analisis reformasi birokrasi terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.
2. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dipustaka Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial khususnya pada jurusan Administrasi Negara.
3. Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi dan masukan pemecahan masalah serta dapat dijadikan acuan kepada instansi terkait dalam membuat kebijakan terkait mengenai perubahan birokrasi

diharapkan mampu memberikan perubahan yang lebih baik terhadap Dirjen Bea dan Cukai.

4. Diharapkan dapat dijadikan referensi atau dasar acuan bagi pengembangan penelitian selanjutnya dan pengembangan ilmu pengetahuan di waktu yang akan datang.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam mempermudah memahami penulisan skripsi ini maka penulis memberi gambaran dari rencana penulisan melalui sistematika penulisan. Penulisan ini dibagi ke dalam beberapa bab yang saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Di dalam bab ini penulis mengawali penelitian yang dimulai dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

#### **BAB II : TELAAH PUSTAKA**

Pada bab ini menjelaskan tentang konsep atau teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan yaitu meliputi pengertian reformasi, birokrasi dan kinerja.



**BAB III : METODELOGI PENELITIAN**

Bab ini memberikan penjelasan mengenai lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data serta analisis data.

**BAB IV : GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

Dalam Bab ini diuraikan mengenai sejarah singkat Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, gambaran struktur organisasi serta aktivitas organisasi.

**BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam Bab ini merupakan hasil dari penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru

**BAB VI : PENUTUP**

Dalam Bab ini merupakan penutup dari skripsi yang berisikan kesimpulan dan perbandingan hasil penelitian dengan teori yang ada dan memberikan saran yang diharapkan berguna bagi obyek penelitian kedepannya.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1 Pengertian Reformasi**

Menurut Khan (1981) memberi pengertian reformasi sebagai suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang telah lama. (Faisal Tamin: 2004)

Reformasi adalah mengubah atau membuat sesuatu menjadi lebih baik daripada yang sudah ada. Reformasi ini diarahkan pada perubahan masyarakat yang termasuk didalamnya masyarakat birokrasi, dalam pengertian perubahan ke arah kemajuan. Dalam pengertian ini perubahan masyarakat diarahkan pada development (Susanto, 180).

Quah (1976) mendefinisikan reformasi sebagai suatu proses untuk mengubah proses, prosedur birokrasi publik dan sikap serta tingkah laku birokrat untuk mencapai efektivitas birokrasi dan tujuan pembangunan nasional. (Faisal Tamin: 2004).

#### **2.2 Pengertian Birokrasi**

Birokrasi berasal dari kata *bureau* yang berarti meja atau kantor dan kata *kratia* (cratin) yang berarti pemerintah. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menunjuk pada suatu sistematika kegiatan kerja yang diatur atau diperintah oleh suatu kantor melalui kegiatan-kegiatan administrasi (Ernawan, 1988).

Menurut Max Weber birokrasi merupakan sistem untuk mengatur organisasi yang besar agar diperoleh pengelolaan yang efisien, rasional, dan efektif.

Menurut Prajudi Atmosudirjo (2003) birokrasi mempunyai tiga arti. *Pertama*, birokrasi adalah organisasi sekelompok pejabat-pejabat sejenis tertentu yang bekerja sama secara ketat. *Kedua*, birokrasi adalah sistem atau tata kerja kaku, impersonal (non emosional), dan tidak boleh menyimpang sedikit pun dari peraturan-peraturan yang berlaku serta kebijakan-kebijakan yang telah ditentukan. *Ketiga*, birokrasi adalah setatus jabatan yang terikat kepada sumpah kesetiaan, kerahasiaan, dan kejujuran ketat untuk seumur hidup dan biasanya gaji serta pensiun yang ekstra tinggi.

Berdasarkan ketiga arti birokrasi dari Prajudi Atmosudirjo diatas, maka birokrasi dapat dipahami sebagai suatu organisasi, sebagai suatu sistem kerja dan sebagai suatu status kepejabatatan. Oleh karena itu, dalam memahami *performance* (penampilan) birokrasi harus menganalisis ketiga unsur yang ada dalam birokrasi tersebut.

Birokrasi dalam pengertian keseharian selalu dimaknai institusi resmi yang melakukan fungsi pelayanan terhadap kebutuhan dan kepentingan masyarakat (Tjokrowinoto: 112).

Menurut Blau dan Meyer, birokrasi adalah jenis organisasi yang dirancang untuk menangani tugas-tugas administrasi dalam skala besar serta mengkoordinasikan pekerjaan orang banyak secara sistematis.

Sementara itu, Bintoro Tjokroamidjojo mengatakan bahwa birokrasi merupakan struktur sosial yang terorganisir secara rasional dan formal. Jabatan-jabatan dalam organisasi diintegrasikan ke dalam keseluruhan struktur birokrasi. Dengan demikian, birokrasi disusun sebagai hirarki otoritas yang terelaborasi yang mengutamakan pembagian kerja secara terperinci yang dilakukan sistem administrasi, khususnya oleh aparatur pemerintah.

Menurut Miftah Thoha (2007), birokrasi merupakan kepemimpinan yang diangkat oleh suatu jabatan yang berwenang, dia menjadi pemimpin karena mengepalai suatu unit organisasi tertentu. Kepemimpinan birokrasi selalu dimulai dari peran yang formal, yang diwujudkan dalam hirarki kewenangan.

### **2.3 Pengertian Reformasi Birokrasi**

Menurut Sedarmayanti (2010: 75) Reformasi birokrasi adalah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, namun juga terkait perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan *authority* atau formal *power* (kekuasaan).

Reformasi birokrasi dilaksanakan dalam rangka mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Dengan kata lain, reformasi birokrasi adalah langkah strategis untuk membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna

dan berhasil guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Selain itu dengan sangat pesatnya kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi informasi dan komunikasi serta perubahan lingkungan strategis menuntut birokrasi pemerintahan untuk direformasi dan disesuaikan dengan dinamika tuntutan masyarakat. Oleh karena itu harus segera diambil langkah-langkah yang bersifat mendasar, komprehensif, dan sistematis, sehingga tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Reformasi di sini merupakan proses pembaharuan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan, sehingga tidak termasuk upaya dan/atau tindakan yang bersifat radikal dan revolusioner.

Menurut Sedarmayanti (2010: 75) tujuan reformasi birokrasi adalah:

- a. Birokrasi bersih, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN)
- b. Birokrasi efisien, tidak boros/hemat dalam penggunaan sumber daya
- c. Birokrasi efektif, mampu mengemban tanggung jawab, dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan
- d. Birokrasi produktif, mampu memberikan output yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan masyarakat
- e. Birokrasi sejahtera, digaji sesuai dengan beban tugas, bobot dan tanggung jawab jabatan serta status Pegawai Negeri Sipil dihargai masyarakat.

Sementara itu sasaran Reformasi Birokrasi adalah (Sedarmayanti, 2010: 75-76):

- a. Terwujudnya birokrasi professional, netral, dan sejahtera mampu menempatkan diri sebagai abdi Negara dan abdi masyarakat guna mewujudkan pelayanan masyarakat yang lebih baik.
- b. Terwujudnya kelembagaan pemerintah yang proporsional, fleksibel, efektif, efisien di lingkungan pemerintah pusat dan daerah.
- c. Terwujudnya ketatalaksanaan (pelayanan publik) yang lebih cepat, tidak berbelit, mudah dan sesuai kebutuhan masyarakat.

## **2.4 Sejarah Birokrasi di Indonesia**

### **2.4.1 Zaman Kerajaan**

Sebagian besar wilayah Indonesia sebelum kedatangan bangsa asing pada abad ke-16, menganut sistem kekuasaan dan pengaturan masyarakat yang berbentuk sistem kerajaan. Dalam sistem kerajaan, pucuk pimpinan ada di tangan raja sebagai pemegang kekuasaan tunggal atau absolute. Segala keputusan ada ditangan raja dan semua masyarakat harus tunduk dan patuh kepada kehendak sang raja. Birokrasi pemerintah yang terbentuk pada saat itu adalah birokrasi kerajaan, yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Penguasa menganggap dan menggunakan administrasi publik sebagai urusan pribadi.
- b. Administrasi adalah perluasan rumah tangga istananya.

- c. Tugas pelayanan ditujukan kepada pribadi sang raja.
- d. Gaji dari raja kepada pegawai kerajaan pada hakikatnya adalah anugrah yang juga dapat ditarik sewaktu-waktu sekehendak raja.
- e. Para pejabat kerajaan dapat bertindak sekehendak hatinya terhadap rakyat, seperti hanya yang dilakuka raja.

Pada masa prapenjajah, pada dasarnya tidak terdapat perbedaan sistem pemerintahan yang diterapkan, baik di Sumatra barat, Daerah istimewa Yogyakarta, dan Sulawesi selatan. Daerah Istimewa Yogyakarta misalnya, jauh sebelum pemerintahan kolonial berkuasa merupakan bagian dari wilayah kekuasaan kerajaan mataram. Dalam menjalankan sistem pemerintahan, birokrasi kerajaan mataran dibagi menjadi dua bagian, yakni birokrasi pemerintah pusat dan birokrasi pemerintahan daerah diluar keraton. Birokrasi pemerintahan pusat dipimpin langsung oleh oleh raja yang berkuasa berdasarkan garis kekuasaan kharismatik tradisional. Pada masa kerajaan mataram hubungan antara pemerintah pusat dan daerah bersifat deskonsentrasi, raja berusaha menguasai birokrasi dengan sangat ketat melalui pengangkatan para keluarga kerajaan.

Dalam pemerintahan pusat, urusan dalam pemerintahan diserahkan kepada empat pejabat setingkat menteri (wedana lebet) yang dikoordinasikan oleh seorang pejabat setingkat menteri koordinator (Pepatih lebet). Pejabat-pejabat tersebut membawahi pegawai (abdidalem) yang jumlahnya cukup banyak. Daerah diluar keraton, seperti daerah pesisir raja menunjuk bupati-

bupati yang setia kepada raja untuk menjadi penguasa daerah. (Agus Dwiyanto dkk, 2006).

#### **2.4.2 Zaman Kolonial Belanda**

Selama pemerintah kolonial berkuasa di Indonesia terjadi dualism sistem birokrasi pemerintah. Di satu sisi telah di perkenalkan dan diterapkan sistem administrasi kolonial yang mengenalkan sistem birokrasi dan administrasi modern, sedangkan pada sisi lain , sistem administrasi tradisional masih dipertahankan oleh pemerintah colonial. Birokrasi kolonial disusun secara hirarki yang puncaknya pada raja belanda. Dalam mengimplementasikan kebijakan di Negara-negara, termasuk Indonesia, ratu belanda menyerahkan kepada wakilnya, yakni seorang gubernur jendral. Kekuasaan dan kewenangan gubernur jendral meliputi seluruh keputusan politik di wilayah Negara jajahan yang dikuasainya.

Struktur pemerintahan dinegara jajahan menempatkan gubernur jendral pada posisi yang sangat berkuasa atas segala sesuatu urusan di wilayah jajahan. Gubernur jendral dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh para gubernur dan residen. Gubernur merupakan wakil pemerintah pusat yang berkedudukan di Batavia untuk wilayah provinsi, sedangkan di tingkat kabupaten terdapat asisten residen dan pengawas. Keberadaan gubernur dan presiden di angkat oleh gubernur jendral untuk membantu mengawasi bupati dan wedana dalam menjalankan pemerintahan sehari-hari. Sistem tersebut yang telah membedakan perilaku birokrasi daerah sebelum pemerintah kolonial berkuasa. Pada zaman



kerajaan, peran bupati sebagai kepala daerah di angkat dari kalangan pribumi yang mempunyai kekuasaan otonom dalam menjalankan pemerintahan, tanpa ada pengawasan dari sultan. Pengawasan dari raja hanya ditunjukan pada momen-momen tertentu saja.

Meskipun terjadi pembaruan sistem birokrasi pada masa pemerintahan kolonial, secara substansi sebenarnya tidak mengubah corak birokrasi pemerintah dalam berhubungan dengan Sentralisasi kekuasaan dalam birokrasi masih sangat dominan dalam praktek penyelenggaraan kegiatan pemerintah. Unit-unit yang ada dalam birokrasi di daerah secara hirarkis-formal bertanggung jawab kepada pimpinan puncak birokrasi yaitu gubernur jendral.

Secara politik birokrasi Indonesia tidak pernah di perkenalkan pada konsep dan komitmen politik untuk bertanggung jawab kepada Publik, sebagai cerminan akuntabilitas dari birokrasi. Berkembangnya sikap feodalisme di dalam tubuh birokrasi kolonial membawa berbagai konsekuensi terhadap penyelenggaraan pelayanan. Prestasi kerja seorang aparat birokrasi dimata pimpinannya dilihat dari kriteria seberapa besar loyalitasnya kepada pimpinan. Aparat birokrasi di tingkat bawah hanya semata-mata menjaga kepuasan pimpinan, seperti membuat laporan kerja yang cenderung hanya menyenangkan pimpinan tanpa berdasarkan fakta, berlomba-lomba menghormati pimpinan, dan lain hal sebagainya. Perilaku yang dilestarikan oleh pemerintah kolonial ikut kontribusi besar terhadap munculnya patologi birokrasi, terutama tindak korupsi di dalam birokrasi. (Agus Dwiyanto dkk, 2006)

### 2.4.3 Zaman Jepang

Masa pendudukan Jepang di Indonesia (1942-1945) merupakan periode yang paling bersejarah dalam sejarah bangsa Indonesia. Pada masa ini telah terjadi perubahan mendasar pada sendi-sendi kehidupan masyarakat Indonesia. Perubahan-perubahan yang terjadi adalah dampak dari pendudukan Jepang yang sangat menekan dan memeras. Pendudukan Jepang di Indonesia merupakan bagian dari rangkaian politik imperialisme di Asia Tenggara. Kedatangannya di Indonesia ingin sebuah imperium di Asia. Munculnya imperialisme Jepang tidak lepas dari adanya restorasi Meiji yang berdampak sebagai modernisasi di segala bidang kehidupan. Selain itu juga, Imperialisme Jepang juga didukung filsafat *Hakko Ichi-u*. Filsafat ini dilatarbelakangi oleh Pernyataan Jenderal Hideki Tojo, yang menyatakan bahwa kebijaksanaan nasional dasar dari pada Jepang adalah “pembentukan perdamaian dunia sesuai dengan cita-cita yang mulai *Hakko Ichi-u* (delapan benang dibawah satu atap), yang menjadi landasan Kemaharajaan. Intisari dari filsafat ini adalah pembentukan suatu lingkungan yang didominasi oleh Jepang yang meliputi bagian-bagian besar di dunia.

Secara resmi Jepang telah menguasai Indonesia sejak tanggal 8 Maret 1942 dengan ditandatanganinya perjanjian Kalijati, secara resmi Pemerintah Hindia-Belanda menyerahkan seluruh wilayah Hindia-Belanda kepada Jepang tanpa syarat. Perundingan itu dilakukan oleh Gubernur Jenderal Tjarda van Starkenborgh Stachouwer yang didampingi oleh Jenderal Ter Poorten dan para pembesar lainnya dengan perintah Jenderal Hitoshi Imamura.

Dengan ditandatanganinya perjanjian tersebut, maka sejak tanggal 8 Maret 1942 berakhirilah masa penjajahan Belanda sekaligus dimulainya masa penjajahan Jepang di Indonesia. Dalam pandangan Jepang, cita-cita untuk mewujudkan Lingkungan Kemakmuran Bersama Asia Timur Raya sebagai tahap pertama dari upaya mewujudkan lingkungan kemakmuran bersama dan perdamaian dunia telah dapat dirampungkan. Langkah selanjutnya yang diambil oleh Pemerintah Militer Jepang adalah membentuk pemerintahan militer untuk memobilisasi potensi rakyat Indonesia untuk mempercepat berakhirnya Perang Pasifik.

Ketika bangsa Jepang mulai meningkatkan rencana ekspansinya ke Selatan, termasuk ke Indonesia, salah satu persiapan penting yang dilakukan oleh Pemerintah Jepang adalah merencanakan pemerintahan di seluruh wilayah Selatan yang diduduki oleh militer Jepang. Ada dua dokumen yang menjadi asas penyelenggaraan pemerintahan militer Jepang di Indonesia dalam kurun waktu 1942-1945. Dokumen pertama adalah “Asas-Asas Mengenai Pemerintahan di Wilayah-Wilayah Selatan yang Diduduki” (*Nampo Senryochi Gyosei Jisshi Yoryo*) yang disahkan dalam Konferensi Penghubung antara Markas Besar Kemaharajaan dan Kantor Kabinet pada tanggal 20 November 1941. Dokumen tersebut memuat empat rencana pokok pemerintahan pasca penguasaan daerah Selatan oleh militer Jepang.

a. sasaran pemerintah militer adalah:

- 1) Memulihkan ketertiban umum

- 2) Mempercepat penguasaan sumber-sumber yang vital bagi pertahanan nasional
  - 3) Menjamin berdikari di bidang ekonomi bagi personel militer.
- b. Status terakhir wilayah-wilayah yang diduduki dan pengaturannya pada masa depan akan ditentukan terpisah.
  - c. Dalam pelaksanaan pemerintahan militer, organisasi-organisasi pemerintahan yang ada akan dimanfaatkan seoptimal mungkin dengan menghormati struktur organisasi tradisional dan kebiasaan-kebiasaan penduduk setempat.
  - d. Penduduk setempat akan dibina sedemikian rupa sehingga mempunyai kepercayaan kepada pasukan pasukan Jepang dan penggairahan secara prematur dari gerakangerakan kemerdekaan penduduk setempat harus dihindarkan (Notosusanto, 1970: 94).

Dokumen kedua adalah “Persetujuan Pokok antara Angkatan Darat dan Angkatan Laut Mengenai Pemerintahan Militer di Wilayah-Wilayah yang Diduduki” (*Nampo Senryochi Gyosei Jisshi ni Kansuru riku-kaigun Chuo Kyotei*). Dokumen ini disahkan dalam Konferensi Penghubung antara Markas Besar Kemaharajaan dan Kantor Kabinet pada tanggal 26 November 1941. Berdasarkan dokumen ini, Angkatan Darat (*Rikugun*) dan Angkatan Laut (*Kaigun*) Jepang secara bersama-sama akan menjalankan wewenang politiknya atas wilayah Indonesia.

Pulau Sumatra, Jawa, dan Bali dimasukkan ke dalam wewenang Angkatan Darat, sedangkan Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku, dan Papua menjadi wewenang Angkatan Laut. Selain itu, dicapai pula kesepakatan bahwa pelaksanaan pemerintahan di wilayah Indonesia sepenuhnya akan dikendalikan oleh masing-masing Markas Besar Angkatan Darat dan Markas Besar Angkatan Laut yang mengkoordinasikan kegiatan komando-komando di bawahnya. Dengan mengacu pada kedua dokumen itu, sejak Kapitulasi Kalijati tanggal 8 Maret 1942, berdirilah tiga pemerintahan militer Jepang di Indonesia. *Pertama*, Pulau Sumatra diperintah oleh Tentara Ke-25 Angkatan Darat Jepang dengan Bukittinggi sebagai markas besarnya. *Kedua*, di Pulau Jawa-Bali lahirlah pemerintahan militer yang dijalankan oleh Tentara Ke-16 Angkatan Darat Jepang dengan Batavia (kemudian diubah namanya menjadi Jakarta) sebagai markas besarnya. *Ketiga*, Angkatan Laut Jepang membentuk pemerintah militer atas Pulau Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku, dan Papua. Pelaksana dari pemerintahan militer ini adalah Armada Ke-3 Angkatan Laut Jepang (kemudian berubah menjadi Armada Wilayah Barat Daya) dengan Makasar sebagai markas besarnya.

Meskipun demikian, kalau dilihat dari berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Jepang, kedudukan Pemerintahan Militer Tentara Ke-16 di Pulau Jawa memiliki pengaruh dominan atas hegemoni Jepang di Indonesia. Hal ini tidaklah terlalu aneh mengingat kedudukan Pulau Jawa

sebagai pusat aktivitas bagi seluruh wilayah Indonesia sejak zaman Pemerintah Hindia Belanda. (Nugroho Notosusanto, 1979)

#### **2.4.4 Orde Lama**

Berakhirnya masa pemerintahan kolonial membawa perubahan sosial politik yang sangat berarti bagi kelangsungan sistem birokrasi pemerintahan. Perbedaan-perbedaan pandangan yang terjadi diantara pendiri bangsa di awal masa kemerdekaan tentang bentuk Negara yang akan didirikan, termasuk dalam pengaturan birokrasinya, telah menjurus kearah disintegrasi bangsa dan keutuhan aparatur pemerintahan. Perubahan bentuk Negara dari kesatuan menjadi federal berdasarkan konstitusi RIS melahirkan dilematis dalam cara pengaturan aparatur pemerintah. Setidak-tidaknya terdapat dua persoalan dilematis menyangkut birokrasi pada saat itu. *Pertama*, bagaimana cara menempatkan pegawai Republik Indonesia yang telah berjasa mempertahankan NKRI, tetapi relatif kurang memiliki keahlian dan pengalaman kerja yang memadai. *Kedua*, bagaimana menempatkan pegawai yang telah bekerja pada Pemerintah belanda yang memiliki keahlian, tetapi dianggap berkhianat atau tidak loyal terhadap NKRI.

Demikian pula penerapan sistem pemerintahan parlementer dan sistem politik yang mengiringinya pada tahun 1950-1959 telah membawa konsekuensi pada seringnya terjadi pergantian kabinet hanya dalam tempo beberapa bulan. Seringnya terjadi pergantian kabinaet menyebabkan birokrasi sangat terfragmentasi secara politik. Di dalam birokrasi terjadi tarik-menarik antar

berbagai kepentingan partai politik yang kuat pada masa itu. Banyak kebijakan atau program birokrasi pemerintah yang lebih kental nuansa kepentingan politik dari partai yang sedang berkuasa atau berpengaruh dalam suatu departemen. Program-program departemen yang tidak sesuai dengan garis kebijakan partai yang berkuasa dengan mudah dihapuskan oleh menteri baru yang menduduki suatu departemen.

Birokrasi pada masa itu benar-benar mengalami politisasi sebagai instrument politik yang berkuasa atau berpengaruh. Dampak dari sistem pemerintahan parlementer telah memunculkan persaingan dan sistem kerja yang tidak sehat di dalam birokrasi. Birokrasi menjadi tidak profesional dalam menjalankan tugas-tugasnya, birokrasi tidak pernah dapat melaksanakan kebijakan atau program-programnya karena sering terjadi pergantian pejabat dari partai politik yang memenangkan pemilu. Setiap pejabat atau menteri baru selalu menerapkan kebijakan yang berbeda dari pendahulunya yang berasal dari partai politik yang berbeda. Pengangkatan dan penempatan pegawai tidak berdasarkan merit system, tetapi lebih pada pertimbangan loyalitas politik terhadap partainya. (Agus Dwiyanto dkk, 2006).

#### **2.4.5 Orde Baru**

Pemerintahan orde baru muncul dengan ditopang oleh tiga pilar kekuatan utamanya, yakni militer, Golkar, dan birokrasi pemerintah. Ketiga pilar kekuatan politik tersebut merumuskan berbagai kebijakan politik ekonomi yang memiliki dimensi yang luas bagi kehidupan masyarakat. Karakteristik

utama birokrasi orde baru adalah kuatnya penetrasi birokrasi pemerintah, sebagai representasi kehadiran Negara ke dalam kehidupan masyarakat. Birokrasi sipil dalam menjalankan tugasnya sepenuhnya mendapat dukungan dari jaringan birokrasi militer, baik pada tingkat pusat melalui Kopkamtib (Komando Pemulihan Keamanan dan Ketertiban) sampai pada tingkat desa melalui Koramil (Komando Rayon Militer) dan Bibansa (Bintara Pembina Desa). Birokrasi sering kali menggunakan oerwira militer dalam menyukseskan program yang dirancangnya.

Birokrasi pada masa orde baru menciptakan strategi polotik komparatisme Negara yang bertujuan untuk mendukung penetrasinya kedalam masyarakat, sekaligus dalam rangka mengontrol publik secara penuh. Strategi politik birokrasi tersebut membawa implikasi pada hilangnya kemajemukan social, politik maupun budaya yang terdapat dalam masyarakat Indonesia.

Pemerintahan orde baru mulai menggunakan birokrasi sebagai premium mobile bagi program pembangunan nasional. Reformasi birokrasi yang dilakukan pada saat itu diarahkan pada.

- a. Memindahkan wewenang administrative kepada eselon atas dalam birokrasi.
- b. Untuk membuat agar birokrasi responsive kepada kehendak kepemimpinan dipusat.
- c. Untuk memperluas wewenang pemerintah baru dalam rangka mengonsolidasikan pengendalian terhadap daerah-daerah.



Realisasi dari kebijakan tersebut adalah dengan membuat Garis-Garis Besar Haluan Negara (GBHN), Rencana Pembangunan Lima Tahun (REPELITA) dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) yang dilakukan secara terperinci setiap tahunnya.

Kebijakan rasionalisasi dalam tubuh birokrasi yang dilakukan dapat menekan jumlah pegawai negeri selama periode 1960-1970, namun komitmen tersebut tidak berlangsung lama. Kompleksitas masalah pembangunan yang dihadapi pemerintah orde baru menghendaki adanya perubahan struktur birokrasi yang membuat tubuh birokrasi membengkak. Pada awal tahun 1970an jumlah pegawai negeri sipil di Sulawesi Selatan mengalami kenaikan yang cukup drastis, yakni mencapai jumlah 31.000 orang. Pada tahun 1990an jumlah tersebut telah membengkak menjadi lebih dari 187.000 orang.

Penambahan jumlah pegawai negeri sipil secara besar-besaran semasa pemerintahan orde baru membawa dua konsekuensi penting. *Pertama* penyediaan lapangan kerja baru di bidang pemerintahan dan pelayanan oleh pemerintah menjadi keharusan. Perekrutan pegawai di jajaran birokrasi pemerintah terus-menerus dilakukan tanpa memperhatikan kejelasan kriteria, profesionalitas dan kebutuhan organisasi, hal tersebut pada akhirnya tidak membawa dampak pada terciptanya efisiensi pelayanan publik.

*Kedua*, akibat dari jumlah pegawai negeri yang terlalu besar menjadikan peran birokrasi didalam publik menjadi sangat tinggi. Hampir segala aspek kehidupan masyarakat tersentuh oleh birokrasi. Semenjak penduduk lahir

hingga meninggal harus berurusan dengan birokrasi pemerintah yang memerlukan mekanisme perizinan birokrasi yang sangat rumit.

Jumlah pegawai negeri sipil dalam birokrasi orde baru tersebut tidak terlepas dari maneuver dan kepentingan politik pemerintah. Melalui kebijakan birokratisasi, pemerintah berhasil membangun kekuatan melalui sosok birokrasi yang solid dalam menjalankan fungsi regulasi terhadap masyarakat. Penambahan pegawai diharapkan akan memberikan dukungan kelangsungan pemerintahan orde baru. mobilisasi birokrasi melalui Korpri (Korps Pegawai Negeri Republik Indonesia) mencapai puncaknya dengan adanya kebijakan monoloyalitas untuk mendukung Golkar sehingga mencapai mayoritas tunggal selama lebih dari 30 tahun di dalam perlemen. Munculnya hegemoni Golkar yang didukung penuh oleh birokrasi menjadikan stabilitas politik dan kekuasaan orde baru dapat berlangsung selama lebih dari tiga dekade. (Agus Dwiyanto dkk, 2006)

#### **2.4.6 Pasca Reformasi**

Pada masa reformasi usaha untuk melepaskan birokrasi dari kekuatan dan pengaruh politik gencar dilakukan. Kesadaran pentingnya netralitas birokrasi mencuat terus-menerus. BJ Habibie, Presiden saat itu, mengeluarkan PP Nomor 5 Tahun 1999 (PP No.5 Tahun 1999), yang menekankan kenetralan pegawai negeri sipil (PNS) dari partai politik. Aturan ini diperkuat dengan pengesahan UU Nomor 43 Tahun 1999 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian untuk menggantikan UU Nomor 8 Tahun 1974.

Publik mengharapkan bahwa dengan terjadinya Reformasi, akan diikuti pula dengan perubahan besar pada desain kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, baik yang menyangkut dimensi kehidupan politik, sosial, ekonomi maupun kultural. Setelah reformasi, pemerintah berusaha memperbaiki keadaan birokrasi Indonesia, yaitu dengan dikeluarkannya beberapa peraturan yang mengatur tentang pemberantasan KKN dan menciptakan aparat pemerintah yang bersih dan bertanggung jawab.

Diantaranya adalah Tap MPR No. XI/MPR/1998 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN, Undang-undang No. 28 Tahun 1999 tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas KKN, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi, Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 15 Tahun 2008 tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010-2025. (Agus Dwiyanto dkk, 2006).

## **2.5 Kriteria dan Ukuran Reformasi Birokrasi**

Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi yang sesuai dengan Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 11 Tahun 2011 Tentang Kriteria dan Ukuran Keberhasilan Reformasi Birokrasi ini

berisi uraian atau penjabaran dari kriteria dan ukuran keberhasilan sebagaimana termuat di dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 dan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 20 Tahun 2010 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 – 2014. Uraian atau penjabaran tersebut terutama mengenai penjelasan masing-masing indikator keberhasilan dan metode penyusunannya.

Tujuan disusunnya dokumen ini untuk memberikan rujukan yang sama dalam penggunaan kriteria dan ukuran keberhasilan reformasi birokrasi. Indikator penilaian yang digunakan dalam mengukur keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi didasarkan pada prinsip S M A R T – C di bawah ini:

- a. *Spesific*: indikator yang digunakan harus mampu menyatakan sesuatu yang khas/unik dalam menilai kinerja keberhasilan reformasi birokrasi.
- b. *Measurable*: indikator yang dirancang harus dapat diukur dengan jelas, memiliki satuan pengukuran, dan jelas pula cara pengukurannya.
- c. *Achievable*: indikator yang dipilih harus dapat dicapai oleh Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah.
- d. *Relevant*: indikator yang dipilih dan ditetapkan harus sesuai dengan visi dan misi, serta sasaran reformasi birokrasi.
- e. *Timely*: indikator yang dipilih harus memiliki batas waktu pencapaian.
- f. *Continuity*: indikator yang dibangun harus berkelanjutan dan dapat menyesuaikan dengan perkembangan kemajuan reformasi birokrasi.

Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 mencakup ukuran keberhasilan tahun 2025, yang diharapkan telah menghasilkan *governance* yang berkualitas di setiap Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah, ditandai dengan:

- a. Tidak ada korupsi
- b. Tidak ada pelanggaran
- c. APBN dan APBD baik
- d. Semua program selesai dengan baik
- e. Semua perizinan selesai dengan cepat dan tepat
- f. Komunikasi dengan publik baik
- g. Penggunaan waktu jam kerja efektif dan produktif
- h. Penerapan *reward* dan *punishment* secara konsisten dan berkelanjutan
- i. Hasil pembangunan nyata (pertumbuhan, lapangan kerja, dan pengurangan kemiskinan; artinya, menciptakan lapangan pekerjaan, mengurangi kemiskinan, dan memperbaiki kesejahteraan rakyat)

Ukuran keberhasilan reformasi birokrasi pada tahun 2025 sebagaimana dituangkan dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 – 2025 diharapkan dapat dicapai secara bertahap melalui pelaksanaan road map reformasi birokrasi yang disusun dan dilaksanakan setiap lima tahun sekali. Keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah akan berkontribusi besar bagi pencapaian sasaran reformasi birokrasi nasional.

Dalam PER/15/M.PAN/7/2008 Tentang Pedoman Umum Reformasi Birokrasi, menyebutkan terdapat lima faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi, yaitu:

- a. Kemauan dan Komitmen Politik, kemauan politik dan komitmen politik yang kuat mulai dari pimpinan tertinggi sampai dengan pimpinan terbawah. Komitmen politik tersebut harus bisa diterjemahkan dan dilaksanakan oleh seluruh aparatur Negara dalam bentuk tekad untuk melakukan reformasi birokrasi.
- b. Kesamaan Persepsi dan Tujuan, perlu adanya kesamaan pandangan dan cara berfikir setiap aparatur Negara bahwa reformasi birokrasi harus dijalankan demi meningkatkan kualitas hidup aparatur itu sendiri dan kualitas hidup masyarakat.
- c. Konsistensi dan keberlanjutan, sangat diperlukan dalam rangka pelaksanaan reformasi birokrasi karena reformasi birokrasi merupakan proses yang panjang dan berkelanjutan. Konsisten disini juga merupakan kedisiplinan untuk menjalankan sesuai dengan undang-undang reformasi birokrasi.
- d. Ketersediaan dana anggaran, reformasi birokrasi memerlukan dana yang cukup besar untuk melaksanakan program kegiatannya.
- e. Dukungan masyarakat, reformasi birokrasi dalam pelaksanaannya perlu dukungan dan partisipasi masyarakat dan sistem kontrol yang efektif dari berbagai unsur seperti, lembaga pemantau serta organisasi masyarakat.

## 2.6 Refomasi Birokrasi di Kementrian Keuangan Republik Indonesia

Reformasi birokrasi, adalah salah satu cara untuk membangun kepercayaan rakyat. Pengertian reformasi birokrasi sendiri ialah, suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, tetapi juga mengaitkan perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku. Hal ini berhubungan dengan dengan permasalahan yang bersinggungan dengan *authority* atau *formal power* (kekuasaan).

Adapun tahapan-tahapan reformasi birokrasi ialah:

- a. Meningkatkan pelayanan publik guna mendapatkan kembali kepercayaan rakyat
- b. Pelayanan publik yang berorientasi pada pemberdayaan masyarakat
- c. Perbaikan tingkat kesejahteraan pegawai

Kementerian Keuangan adalah lokomotif penggerak reformasi birokrasi yang mulai dirintis sejak tahun 2004 dan diberlakukan sejak tahun 2007. Alasan yang menjadikan Kementerian keuangan sebagai percontohan reformasi birokrasi, karena Kementerian Keuangan adalah kementerian yang memiliki nilai strategis. Adapun program-program yang dikeluarkan Kementerian Keuangan tahun 2007 yaitu:

- a. Penataan organisasi, meliputi modernisasi dan pemisahan, penggabungan, serta penajaman fungsi.
- b. Perbaikan proses bisnis, meliputi analisa dan evaluasi jabatan, analisa beban kerja, dan penyusunan *Standard Operating Procedure* (SOP).

- c. Peningkatan manajemen SDM, meliputi penyelenggaraan pendidikan dan latihan berbasis kompetensi, pembangunan *assessment center*, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Pegawai (SIMPEG).

Menkeu yang saat itu dijabat Sri Mulyani Indrawati meyakinkan berjalannya agenda reformasi birokrasi meski disisi lain masih banyak yang sangsi dengan program ini. Apalagi setelah mencuatnya kasus oleh beberapa oknum dari Kementerian Keuangan itu sendiri, yang hampir menihilkan upaya Birokrasi Tanpa Korupsi, adalah Harga Mati.

Reformasi birokrasi Kementerian Keuangan dimulai dari kelembagaan, kemudian ketatalaksanaan, lalu manajemen. Dalam bidang kelembagaan, misalnya, dibentuk unit kepatuhan internal, membangun pusat pengaduan layanan. Di bidang sumber daya manusia diterapkan individual, pengaturan pola karier, serta penerapan kode etik dan majelis kode etik.

Setiap pegawai dituntut untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan organisasi, setiap pegawai dituntut memiliki integritas yang sesuai dengan tuntutan organisasi dan harapan masyarakat sesuai Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Selama reformasi birokrasi berjalan, banyak perubahan yang menonjol, diantaranya pemendekan waktu pelayanan di berbagai direktorat jenderal, seperti penyelesaian SP2D oleh Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) hingga 1 jam saja. Survei kepuasan publik terhadap pelayanan pada Kementerian Keuangan pun menunjukkan indeks yang sangat tinggi. Belum lagi berbagai



penghargaan, salah satunya oleh KPK atas Layanan dengan angka integritas tertinggi pada pelayanan penerbitan Surat Perintah Pencairan Dana (SP2D) di *KPPN*.

Dengan bergulirnya reformasi birokrasi maka Kementerian Keuangan menggunakan metode baru dalam melakukan penilaian kinerja pegawainya sesuai dengan Keputusan Kementerian Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 Tentang Pengelolaan Kinerja Dilingkungan Kementrian Keuangan yang menggunakan metode *Balance Scorecard*, konsep ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja pada sektor bisnis pada tahun 1990 dan kemudian terus disempurnakan sampai dengan generasi sekarang.

*Balance Scorecard* memiliki pengertian yaitu kartu skor dan berimbang. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu unit organisasi. Melalui kartu skor, nilai yang hendak diwujudkan organisasi dimasa yang akan datang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil berbanding tersebut digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja pegawai pada instansi yang bersangkutan. Sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang serta internal dan eksternal.

Kata berimbang diatas diwujudkan dalam empat prespektifn *Balance Scorecard* yaitu *financial*, *customer*, *internal process* serta *learning and growth*. Perspektif *financial* menggambarkan aspek keuangan, perspektif *internal process*

menggambarkan aspek non keuangan jangka panjang dan bersifat internal, dan perspektif *learning and growth* menggambarkan aspek non keuangan.

Pengelolaan kinerja berbasis BSC di Kementerian Keuangan dibagi kedalam enam tingkatan, yaitu:

- a. *Kemenkeu-Wide*: tingkat Kementerian (scorecard Menteri keuangan)
- b. *Kemenkeu-One*: tingkat unit eselon I
- c. *Kemenkeu-Two*: tingkat eselon II
- d. *Kemenkeu-Three*: tingkat eselon III
- e. *Kemenkeu-Four*: tingkat eselon IV
- f. *Kemenkeu-Five*: tingkat eselon V/ Pelaksana

Peta strategi dan sasaran strategi hanya dapat dilakukan secara runtut dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Proses penyusunan peta strategi dan sasaran strategi adalah sebagai berikut:

- a. Pastikan semua unit organisasi memiliki visi dan misi yang sesuai dengan renstra unit.
- b. Peta strategi disusun hingga unit eselon II dan unit eselon III tertentu.
- c. Tentukan perspektif peta strategi dengan memperhatikan sebagai institusi public yang tidak berorientasi pada profit, tentukan pemangku kepentingan dari unit tersebut, apakah unit tersebut memiliki *customer*, setiap unit harus memiliki perspektif *internal Business process*.

- d. Temukan kata kunci sasaran dari visi dan misi unit organisasi.
- e. Terjemahkan kata kunci tersebut ke dalam sasaran strategi.
- f. Kelompokkan sasaran strategi yang sudah didefinisikan, kedalam perspektif yang telah ditentukan.
- g. Susun peta strategi organisasi dengan membuat hubungan sebab akibat antara sasaran strategi.

Setelah peta strategi disusun, maka langkah selanjutnya adalah menentukan Indikator kinerja utama untuk setiap sasaran strategi. Indikator kinerja utama adalah alat ukur bagi pencapaian sasaran strategi, jenis indikator kinerja utama dibedakan atas *input*, *output* dan *outcome*.

- a. Indikator kinerja utama *input* merupakan ukuran paling sederhana yang mengukur program-program yang terkait input. Misalkan waktu kerja atau sumberdaya financial.
- b. Indikator kinerja utama *output* mengukur hasil atas penggunaan input. Ukuran ini biasanya merupakan ukuran atas aktivitas yang dilakukan. Isalkan jumlah orang yang dilayanai atau jumlah pelayanan yang diberikan.
- c. Indikator kinerja utama *outcome* melihat manfaat yang diterima oleh stakeholder sebagai hasil dari kegiatan organisasi. Ukuran ini focus pada pihak eksternal seperti pelanggan dan stakeholder. Misalkan kepuasan pelanggan.

Adapun jenis lain dibedakan menjadi Indikator kinerja utama lagging dan Indikator kinerja utama leading.

- a. Indikator kinerja utama lagging, yaitu yang bersifat yang mengukur hasil dan umumnya diluar kendali unit yang bersangkutan.
- b. Indikator kinerja utama leading, yang bersifat proses, yang mendorong pencapaian Indikator kinerja utama lagging.

## **2.7 Tugas dan Fungsi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Pekanbaru mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pelayanan kepabeanan dan cukai di propinsi Riau berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Berdasarkan tugas tersebut di atas, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pekanbaru berfungsi sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan intelijen, patroli, penindakan, dan penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai;
- b. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api;
- c. Pelaksanaan pelayanan teknis di bidang kepabeanan dan cukai;

- d. Pelaksanaan pemberian perijinan dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai;
- e. Pelaksanaan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, bea keluar, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungut oleh Direktorat Jenderal;
- f. Penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan, dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai;
- g. Pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi, dan laporan kepabeanan dan cukai;
- h. Pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja;
- i. Pengadministrasian kantor

Salah satu kegiatan utama yang dilakukan oleh bea dan cukai adalah sebagai pengawas dan penindak dalam kegiatan ekspor dan impor barang. Kegiatan ekspor dan impor barang yang dilakukan wajib dikenakan biaya dan pajak atas barang yang akan diekspor dan di impor, adapun pengertian bea impor adalah pungutan negara berdasarkan undang-undang yang dikenakan terhadap barang yang memasuki daerah pabean. Sebagai salah satu jenis pajak berdasar asas domisili. Bea masuk menggunakan sistem tarif advalorem yang besarnya diatur oleh Menteri Keuangan dan dicantumkan dalam Harmonized System. Barang yang diimpor ke Indonesia wajib membayar bea masuk sebelum dikeluarkan dari kawasan pabean, kecuali dalam beberapa hal tertentu yang diatur dalam undang-undang. Jenis dan kondisi barang impor akan sangat memengaruhi pengenaan bea masuknya. Bea masuk atas barang

impor dihitung dari unsur harga barang (Cost), unsur Asuransi (Insurance) dan biaya angkut (Freight) yang dikonversi dalam satuan kurs Rupiah dengan nilai tukar yang berlaku pada hari dihitungnya bea masuk tersebut. Hasil perhitungan dari ketiga unsur tersebut disebut Nilai Pabean yang selanjutnya besarnya bea masuk akan didapatnya dengan dikalikan besaran bea masuk. adapun tata cara perhitungan pajak atas bea impor dapat dilihat pada contoh berikut:

CIF (Nilai Pabean dalam rupiah) Rp 200.000,00

BM(sesuaiHS)5% xRp200.000,00----->Rp.10.000,00

PPN10% xRp.210.000,00----->Rp.21.000,00

PPh(dgnAPI)2.5% xRp.210.000,00----->Rp.5.250,00

+ Jumlah BM dan PDRI yang seharusnya dibayar -----> Rp. 36.250,00

#### 1. Biaya transportasi

Biaya transpor/freight dari barang yang diimpor ke pelabuhan merupakan biaya transportasi yang harus dibayarkan dan tercantum dalam B/L atau AWB dari barang impor tersebut dan sebaiknya importir tersebut memiliki bukti yang jelas atas biaya transportasi tersebut, biasa disebut sebagai invoice. Jika importir tidak dapat menunjukkan bukti tersebut, maka biaya transportasi akan ditetapkan sesuai ketentuan yang ada:

a. Untuk transportasi laut

15% FOB untuk barang dari Eropa, Amerika, dan Afrika;

10% FOB untuk barang dari Asia-non- Asean dan Australia;

5%FOB untuk barang dari Negara Asean

b. *Untuk transportasi udara berdasarkan tarif IATA (International Air Transport Association)*

Besarnya biaya transportasi akan dihitung berdasar perbandingan harga setiap item dengan harga keseluruhannya, dikalikan biaya transportasi.

## 2. Biaya Asuransi

Akan digunakan sesuai dengan polis asuransi dengan menunjukkan polis tersebut. Jika tidak dapat menunjukkan polis asuransi, akan ditetapkan 0.5% harga C&F (Cost and Freight).

contoh perhitungan untuk impor sementara

CIF (Nilai Pabean dalam rupiah) Rp100.000,00

BM (sesuai HS) 5% x Rp 100.000,00 -----> Rp. 5.000,00

PPN 10% x Rp. 105.000,00 -----> Rp.10.500,00

PPh (dgn API)2.5% x Rp.105.000,00 -----> Rp. 2.625,00

----- + Jumlah BM dan PDRI yang seharusnya dibayar Rp.18.125,00

Untuk BM dan PDRI impor sementara 1 (satu) tahun :

BM 12 x 2%/Bulan x Rp. 5.000,00 = Rp 1.200,00 (dengan SSBC)

PPN 12 x 2%/Bulan x Rp. 10.500,00 = Rp 2.520,00 (dengan SSP)

PPH  $12 \times 2\%/\text{Bulan} \times \text{Rp. } 2.625,00 = \text{Rp } 630,00$  (dengan SSP)

----- + dibayar Rp 4.350,00

Dijaminkan Rp 18.125,00 - Rp 4.350,00 Rp 13.775,00

Namun, yang perlu diperhatikan adalah mengenai persentase bea masuk tergantung kepada jenis barang yang akan anda impor dan mengenai pembatasannya. Untuk lebih jelas mengenai besarnya bea masuk barang tersebut, silakan lihat melalui halaman tentang BTBMI ( Tarif Bea Masuk Indonesia ).

## **2.8 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu faktor penentu dalam meningkatkan keprofesionalitasan pegawai dalam mengembangkan aktifitas dan rutinitas bekerja. Setiap organisasi mempunyai tujuan, salah satu sarana bagi organisasi untuk mencapai tujuannya adalah melalui kinerja para anggotanya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Sesuai dengan kedudukan dan peranan masing-masing dalam organisasi. Karena begitu pentingnya pengaruh kinerja terhadap keberhasilan organisasi maka perlu dirasa untuk tau apa itu kinerja menurut para ahli.

Pengertian kinerja menurut Sulistiyani (2003, 223), kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Menurut Prawirosentono (1999: 2) dalam Harbani Pasolong, 2008: 176) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau



sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (Sulistiyani, 2003: 223-224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Kinerja adalah merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Robbin 100: 40).

Menurut Mahsun (2006) bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi.

Kustriyanto dalam Mangkunegara (2006) juga menyatakan bahwa kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

## **2.9 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja tidak terjadi dengan sendirinya. Dengan kata lain, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Adapun faktor-faktor tersebut menurut Armstrong (1998: 16-17) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dll.
- b. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
- c. Faktor kelompok atau rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- d. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
- e. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

Dari uraian yang disampaikan oleh Armstrong, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Faktor-faktor ini perlu mendapat perhatian serius dari pimpinan organisasi jika pegawai diharapkan dapat memberikan kontribusi yang optimal.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja seseorang antara lain :

- a. Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.

- c. Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward sistem)

## 2.10 Indikator Kinerja

Indikator kinerja yang dimaksud oleh LAN-RI adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan dengan mempertimbangkan indikator masukan (*inputs*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefits*), dan dampak (*impacts*).

Menurut Harbani Pasolong (2008: 178) hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menentukan indikator kinerja:

- a. Spesifik dan jelas
- b. Dapat terukur secara objektif baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif
- c. Dapat menunjukkan pencapaian keluaran, hasil, manfaat, dan dampak
- d. Harus cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan
- e. Efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis datanya secara efisien dan efektif

Dwiyanto menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Harbani Pasolong, 2008: 178-180):

- a. Produktivitas**, yaitu tidak hanya mengukur tingkat efisien, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dengan output. Konsep produktivitas dirasa terlalu

sempit dan kemudian *General Accounting Office* mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan salah satu indikator kinerja yang penting . pendapat lain menyebutkan Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum. (The Liang Gie, 1981: 3). Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam berproduksi dibandingkan dengan input yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan diharapkan dalam waktu yang singkat atau tepat. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi suatu perusahaan dalam proses produksi, selain bahan baku dan tenaga kerja yang harus ada juga didukung oleh faktor-faktor sebagai berikut (Ravianto, 1985: 139)

- 1) Pendidikan
- 2) Keterampilan
- 3) Sikap dan etika kerja
- 4) Tingkat penghasilan
- 5) Jaminan sosial
- 6) Tingkat sosial dan iklim kerja
- 7) Motivasi
- 8) Gizi dan kesehatan

9) Hubungan individu

10) Teknologi Produksi.

Pengukuran produktivitas kerja, sebagai sarana untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Manfaat lain adalah untuk menentukan target dan kegunaan, praktisnya sebagai standar dalam pembayaran upah karyawan. Untuk mengukur suatu produktivitas dapat digunakan dua jenis ukuran jam kerja manusia yakni jam-jam kerja yang harus dibayar dan jam-jam kerja yang harus dipergunakan untuk bekerja. Ada dua macam macam alat untuk mengukur produktivitas yaitu:

- 1) *Physical productivity*, yaitu produktivitas secara kuantitatif seperti ukuran (size), panjang, berat, banyaknya unit, waktu, dan biaya tenaga kerja.
  - 2) *Value productivity*, yaitu ukuran produktivitas dengan menggunakan nilai uang yang dinyatakan dalam rupiah, yen, dollar dan seterusnya.
- (Ravianto, 1986: 21).

**b. Kualitas layanan,** Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan (Tjiptono, 2007). Sehingga definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaianya dalam mengimbangi harapan konsumen (Tjiptono, 2007). Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas

pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan atau inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas. Dengan demikian menurut Dwiyanto kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja birokrasi publik. Keuntungan utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja adalah informasi mengenai kepuasan masyarakat seringkali tersedia secara mudah dan murah. Informasi mengenai kepuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik. Kualitas layanan relatif sangat tinggi, maka bisa menjadi satu ukuran kinerja birokrasi publik yang mudah dan murah dipergunakan. Kepuasan masyarakat bisa menjadi indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik.

- c. **Responsivitas**, yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dari prioritas pelayanan, dan mengembangkan

program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan birokrasi publik. Organisasi yang memiliki responsivitas rendah dengan sendirinya memiliki kinerja yang jelek pula.

- d. Responsibilitas**, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- e. Akuntabilitas**, yaitu menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya ialah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan publik. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi publik itu konsisten dengan

kehendak publik. Kinerja birokrasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh birokrasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target. Kinerja sebaiknya harus dilihat dari ukuran eksternal, seperti nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku di masyarakat. Suatu kegiatan birokrasi publik memiliki akuntabilitas yang tinggi kalau kegiatan itu dianggap benar dan sesuai dengan nilai-nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Menurut Kumorotomo, ada beberapa indikator kinerja untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja birokrasi publik, antara lain (Harbani Pasolong, 2008: 178-180):

- a. Efisien, yaitu menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas.
- b. Efektivitas, yaitu apakah tujuan yang didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
- c. Keadilan, yaitu mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan.
- d. Daya tanggap, yaitu berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap Negara atau pemerintah akan membutuhkan masyarakat yang



mendesak. Karen itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Menurut Zeithaml, Parasuraman, dan Berry mengemukakan bahwa kinerja pelayanan publik yang baik dapat dilihat melalui berbagai indikator yang bersifat fisik. Penyelenggaraan pelayanan publik dapat dilihat dari aspek pelayanan yang diberikan, seperti tersedianya gedung pelayanan yang representatif, fasilitas pelayanan yang berupa televisi, ruang tunggu yang bersih dan nyaman, peralatan pendukung yang memiliki teknologi canggih, misalnya computer, penampilan aparat yang menarik di mata pengguna jasa, seperti seragam dan berbagai fasilitas kantor yang memudahkan akses pelayanan bagi masyarakat. (Harbani Pasolong, 2008: 178-180).

Menurut Selim dan Woodward, mengemukakan bahwa ada lima dasar yang bisa dijadikan indikator kinerja sektor publik antara lain (Harbani Pasolong, 2008: 178-180):

- a. Pelayanan, yang menunjukkan seberapa besar pelayanan yang diberikan
- b. Ekonomi, yang menunjukkan apakah biaya yang digunakan lebih murah dari pada biaya yang direncanakan
- c. Efisien, yang menunjukkan perbandingan hasil yang dicapai dengan pengeluaran
- d. Efektivitas, yang menunjukkan perbandingan hasil yang seharusnya dengan hasil yang dicapai

- e. Equity, yang menunjukkan tingkat keadilan potensial dari kebijakan yang dihasilkan

Selanjutnya menurut Said Zainal Abidin mengemukakan enam indikator kinerja (Harbani Pasolong, 2008: 178-180):

- a. Ketersediaan fasilitas publik disetiap unit wilayah
- b. Ketersediaan pelayanan prima, pelayanan yang diberikan memuaskan masyarakat yang dilayani, kualitas layanan yang memuaskan, terjangkau dengan rakyat, mudah, dan murah
- c. Keterkaitan antara berbagai kepentingan unit, sektor dan antara sentra produksi dengan pasar dalam negeri yang berdasarkan pada orientasi ekspor seperti selama ini dijadikan prioritas sudah harus diubah prioritasnya dengan mengembangkan pasar dalam negeri
- d. Kelestarian lingkungan. Ukuran yang dipakai ialah tingkat kerusakan yang tercermin pada rendahnya tingkat populasi udara, air bersih, dan keteraturan bangunan dan lalu lintas
- e. Kelestarian birokrasi. Kelanjutan fungsi dan berkembangnya ketiga aspek birokrasi menjadi ukuran kelestarian birokrasi
- f. Berfungsinya kota sebagai pusat pendongkrak

Dalam konteks kinerja birokrasi pelayanan publik di Indonesia, pemerintah melalui Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara No 81 Tahun 1995, memberikan rujukan dalam pemberian pelayanan, seperti:

- a. Kesedehanaan

- b. Kejelasan
- c. Kepastian
- d. Keamanan
- e. Keterbukaan
- f. Efesiensi
- g. Ekonomis
- h. Keadilan yang merata

### **2.11 Pengukuran kinerja**

Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja mencakup penetapan indikator kinerja dan penetapan capaian indikator kinerja.

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil di Indonesia, dilakukan dengan berdasarkan undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974 jo. PP 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS. Penilaian tersebut tertuang dalam suatu daftar yang lazim disebut DP-3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), yang berarti suatu daftar yang memuat hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan seorang PNS dalam jangka waktu satu tahun, sedangkan pejabat penilai adalah atasan langsung PNS yang dinilai.

Unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan DP-3 yaitu:

- a. Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupn untuk mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Sikap ini dapat dilihat dari prilaku sehari-hari serta perbuatan pegawai dalam melaksanakan tugas.
- b. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman dan kesungguhan PNS yang bersangkutan.
- c. Tanggungjawab, yaitu kesanggupa pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tugas yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
- d. Ketaatan, yaitu kesanggupan pegawai untuk mentaati peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar aturan yang telah ditentukan.
- e. Kejujuran, yaitu ketulusan hati pegawai dalam melaksanakan dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diembannya.
- f. Kerjasama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

- g. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari pimpinan.
- h. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Namun setelah reformasi birokrasi di tubuh Kementrian Keuangan serta jajarannya, pengukuran kinerja dilakukan dengan Keputusan Kementrian Keuangan Nomor 454/KMK.01/2011 Tentang Pengelolaan Kinerja Di Kementrian Keuangan Di Lingkungan Kementrian Keuangan dengan menggunakan Balance Scorecard (BSC).

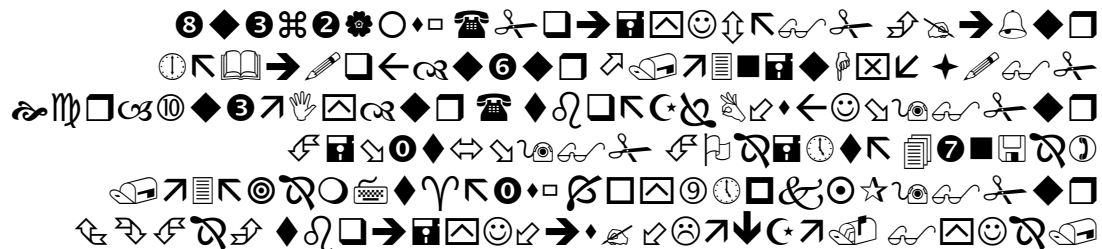
Balance Scorecard memiliki pengertian yaitu kartu skor dan berimbang. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu unit organisasi atau skor pegawai. Melalui kartu skor, nilai yang hendak diwujudkan organisasi/pegawai di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan tersebut dilakukan untuk atas kinerja pegawai yang bersangkutan. Sedangkan berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi diukur secara berimbang dari aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal.

## **2.12 Pandangan Islam tentang Kinerja**

Islam adalah agama yang sangat sempurna. Dalam Islam semua hal diatur dengan baik. Baik mengenai hal-hal besar hingga hal-hal yang sangat detail. Karenanya dalam Islam juga diatur hal-hal seperti pemerintahan, termasuk kinerja, dan lain-lain.

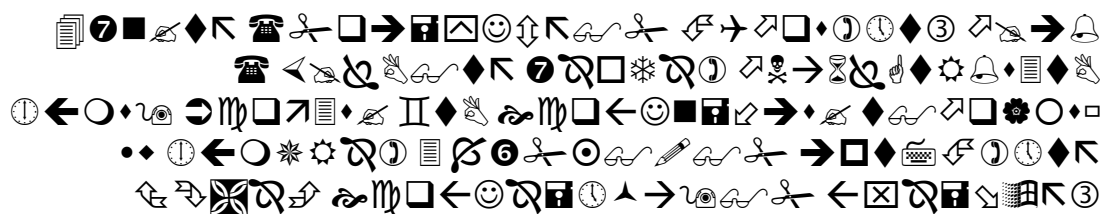
Allah selalu memerintahkan umat-Nya untuk bekerja dengan baik serta mengerahkan segala kemampuan yang ia miliki. Dengan bekerja secara maksimal, manusia akan mendapatkan hasil yang maksimal pula. Karena usaha dan hasil adalah dua hal yang berkaitan dan memiliki hubungan yang berbanding lurus.

Allah mengatur kinerja dalam Alquran surat At-Taubah ayat 105 yang berbunyi:



*“dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.”*

Lebih lanjut kinerja diatur dalam surat Al-An ‘am ayat 135



*“Katakanlah: "Hai kaumku, berbuatlah sepenuh kemampuanmu, Sesungguhnya akupun berbuat (pula). Kelak kamu akan mengetahui, siapakah*

*(di antara kita) yang akan memperoleh hasil yang baik di dunia ini. Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan mendapatkan keberuntungan.”*

Dari kedua ayat di atas, dapat kita pahami bahwa Allah dengan tegas menyuruh Umat Islam untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing. Yang dimaksud dengan sesuai kemampuan ialah, melakukan pekerjaan dengan kemampuan yang maksimal. Karena dari perbuatannya tersebut, akan terlihat hasil sesuai dengan yang telah dilakukan. Jika kita melakukan pekerjaan baik, maka akan mendapatkan hasil yang baik. Sebaliknya, jika kita tidak melakukan pekerjaan dengan maksimal, maka akan terlihat dari hasil yang tidak maksimal pula.

### **2.13 Penelitian Terdahulu**

Ada beberapa penelitian yang dilakukan oleh beberapa pakar tentang analisis reformasi birokrasi dalam peningkatan kinerja pegawai, berikut ini pembahasan yang menjelaskan beberapa hasil penelitian yang diperoleh dari jurnal dan hasil penelitian:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Bambang Sancoko pada tahun 2010 di Kota Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian deskriptif dengan populasi seluruh pegawai KPPN Jakarta, termasuk pegawai kantor/satuan kerja instansi pemerintahan yang ditangani oleh KPPN Jakarta. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan metode sampling insidental terhadap 148 responden. Remunerasi merupakan variabel *independent* (x) dan pelayanan merupakan variabel dependen (y). Hasil dari

penelitian ini adalah tanggapan pegawai KPPN Jakarta terhadap pemberlakuan remunerasi cenderung baik dengan nilai mean 2,6919 dengan skala pengukuran 1-4. Remunerasi yang diterima pegawai terbukti dapat memberikan motivasi pegawai di KPPN Jakarta dengan nilai mean 3,2727. Hasil ini menunjukkan bahwa program remunerasi dalam reformasi birokrasi dapat menciptakan kesiapan organisasi dan sumber daya manusiannya untuk meningkatkan kinerjanya. Penelitian ini membuktikan bahwa kinerja pegawai tergantung pada tiga faktor utama, salah satunya adalah *motivation* (Milkovich dan Neuman, 2002). Dengan analisis diatas dapat ditunjukan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah remunerasi atau tunjangan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Sik Sumaedi pada tahun 2011 di Sebuah Puskesmas di Jakarta. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan metode *case study*. Metode *case study* merupakan suatu pendekatan untuk mempelajari, menerangkan atau menginterpretasikan suatu kasus dalam konteks secara litaratul atau alamiah tanpa adanya intervensi dari pihak luar. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung maupun tidak langsung dengan perwakilan manajemen instansi tersebut serta studi dokumen. Data yang dikumpulkan pada penelitian ini terdiri atas dua jenis data yaitu data mengenai pelaksanaan ISO 9001 pada puskesmas dan data mengenai pelaksanaan reformasi birokrasi pada puskesmas yang sama. Data ISO 9001 adalah data mengenai mekanisme dan kebijakan puskesmas dalam



menerapkan persyaratan-persyaratan ISO 9001 termasuk karakter khas puskesmas x. Data reformasi birokrasi puskesmas dikumpulkan berdasarkan aspek-aspek reformasi birokrasi yaitu aspek tata laksana, aspek sumber daya manusia dan aspek kelembagaan. Adapun indikator yang digunakan sebagai dasar pengumpulan data tersebut adalah:

NO	VARIABEL	INDIKATOR
1	Aspek tata laksana	Pencapaian penerapan Standar Pelayanan Minimal
		Indeks Kepuasan Masyarakat
2	Aspek SDM	Kompetensi SDM
		Kedisiplinan SDM
3	Aspek kelembagaan	Struktur Organisasi

Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa kebijakan dan mekanisme Puskesmas X dalam menerapkan ISO 9001 mengikuti model intepretasi IWA 1. Meskipun demikian, terdapat beberapa perbedaan mendasar terkait karakter khas, Puskesmas diantaranya pengecualian persyaratan 7.3 (D&P), sinergisme integritas dengan peraturan perundangan, serta adopsi *form-form* yang telah terbiasa digunakan sebelumnya. Puskemas X telah terserfikasi ISO 9001 yang menunjukkan bahwa kebijakan dan mekanisme yang ditempuh telah sesuai dengan persyaratan-persyaratan ISO

9001. Pelaksanaan reformasi birokrasi pada puskesmas X cukup berhasil. Pada aspek tata laksana, Puskesmas X berhasil secara konsisten menerapkan SPM dan memperoleh indeks kepuasan masyarakat dengan kisaran 81-83%. Pada aspek sumber daya manusia, kompetensi personel Puskemas X baik tenaga medis maupun non medis cukup baik. Kondisi ini juga didukung dengan tingkat disiplin yang cukup tinggi. Pada aspek kelembagaan, deskripsi tugas dan wewenang personel cukup jelas sehingga memicu timbulnya sinergisme kelembagaan.

3. Pada tahun 2010 Edi topo Ashari melakukan penelitian tentang Reformasi Pengelolaan SDM Aparatur, Prasyarat Tata Kelola Birokrasi Yang Baik di Provinsi Jawa Barat. dalam jurnal ini ditemukan fenomena-fenomena kondisi aparatur kita sebelumnya yang memerlukan perhatian dan prioritas utama dalam perbaikan diantaranya:
  - a. *Mismatch*, dimana antara sosok PNS yang ada belum sesuai dengan tuntutan kompetensi bidang tugasnya. Hal ini dipengaruhi salah satunya dikarenakan rekrutmen yang tidak sesuai dengan kebutuhan untuk mewujudkan visi dan misi oerorganisasi.
  - b. *Under employed* yaitu belum adanya target atau kontrak kinerja yang harus dilakukan PNS dalam melaksanakan tugasnya.
  - c. Alokasi dan distribusi PNS yang tidak seimbang/ merata mengenai kuantitas, kualitas, dan distribusi PNS menurut territorial (daerah).

- d. Masih rendahnya tingkat produktivitas PNS dan belum optimalnya pelayanan PNS terhadap masyarakat. Objektifitas system penilaian kinerja masih dipertanyakan, termasuk belum diterapkannya *job description* secara rinci, pengukuran terhadap beban kerja, serta standar kompetensi jabatan
  - e. Lemahnya penyusunan pola karir yang berakibat sangat menyulitkan identifikasi kebutuhan diklat.
  - f. *Database* PNS belum sesuai dengan harapan untuk manajemen kepegawaian, terutama dalam pembuatan perencanaan kebutuhan pegawai.
  - g. Belum diterapkannya sistem *reward and punishment* secara tegas dan jelas dikalangan PNS. Berbagai peraturan disiplin PNS belum dilaksanakan secara konsisten.
  - h. Masih rendahnya penghasilan dan kesejahteraan PNS. Sistem imbalan masih belum berfungsi sebagai *reward system*.
4. Rumzi Samin pada tahun 2011 tentang Reformasi Birokrasi dari kerangka teori dalam penelitian ini menyampaikan Salah satu dari sepuluh pola untuk memahami birokrasi menurut Jan-Erik Lane dalam tulisannya yang berjudul “*Introduction the concept of bureaucracy*” dalam *Bureaucracy and public choice* (1987: 1-31) adalah *proffesional administration*. Administrasi profesional merupakan pendekatan sosiologis yang memandang birokrasi

sebagai sebuah bagian dari tipe organisasi. Referensinya adalah tipe ideal birokrasi Max Weber yang memuat sejumlah unsur berikut :

- a. Pembagian divisi pegawai yang terdefinisi secara jelas.
- b. Struktur otoritas impersonal.
- c. Memiliki jenjang hirarki.
- d. Bergantung pada aturan formal.
- e. Menggunakan sistem merit pada pegawai.
- f. Ketersediaan karier.
- g. Pemisahan jarak antara kehidupan sebagai anggota organisasi dan kehidupan pribadi.

Hasil dari penelitian ini Reformasi birokrasi harus merupakan bagian dari reformasi sistem dan proses administrasi negara. Dalam konteks SANKRI, reformasi administrasi negara dan birokrasi didalamnya pada hakikinya merupakan transformasi berbagai dimensi nilai yang terkandung dalam konstitusi Selain dari unsur aparatur negara tersebut untuk mewujudkan *good governance* dibutuhkan juga komitmen dan konsistensi dari semua pihak, aparatur negara, dunia usaha dan masyarakat dan pelaksanaannya disamping menuntut adanya koordinasi yang baik juga persyaratan integritas, profesionalitas, etos kerja dan moral yang tinggi.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Eko Prasajo dan Teguh Kurniawan tentang Reformasi Birokrasi dan Good Governence pada tahun 2008 di Banjarmasin

dari hasil penelitian ini ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan Reformasi Birokrasi di beberapa daerah antara lain:

- a. Political will dan komitmen dari kepala daerah sebagai pemimpin tertinggi birokrasi di daerah untuk melaksanakan program
- b. Kemampuan kepala daerah beserta aparat untuk melibatkan organisasi lokal
- c. Adanya program efisiensi pembangunan di semua sector serta upaya mengubah paradigm dan budaya birokrasi
- d. Pemilihan prioritas program

Dari sejumlah faktor tersebut, maka peranan pemimpin merupakan faktor yang sangat menentukan.

## **2.14 Hipotesis**

Berangkat dari Reformasi Birokrasi yang terjadi dalam instansi Dirjen Bea dan Cukai, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai jawaban sementara terhadap hasil penelitian yang sebenarnya akan dibuktikan lebih lanjut. Hipotesis tersebut adalah “Diduga reformasi birokrasi pada Dirjen Bea dan Cukai dapat meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.”

## **2.15 Definisi Konsep**

Berikut ini adalah definisi dari beberapa konsep yang akan diteliti:

- a. Reformasi adalah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem birokrasi yang bertujuan merubah struktur, tingkah laku atau kebiasaan yang telah lama.
- b. Birokrasi adalah suatu sistem kontrol dalam organisasi yang dirancang berdasarkan aturan-aturan yang rasional dan sistemis yang bertujuan untuk berkoordinasi dan mengarahkan aktifitas kerja individu dalam dalam rangka penyelesaian tugas-tugas administrasi berskala besar.
- c. Reformasi birokrasi adalah suatu usaha perubahan pokok dalam suatu sistem yang tujuannya mengubah struktur, tingkah laku, dan keberadaan atau kebiasaan yang sudah lama. Reformasi birokrasi ruang lingkupnya tidak hanya terbatas pada proses dan prosedur, namun juga terkait perubahan pada tingkat struktur dan sikap serta tingkah laku.
- d. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

## **2.16 Konsep Operasional**

Dalam penelitian ini digunakan variabel kinerja menurut Dwiyanto yang menjelaskan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik dalam Harbani Pasolong:

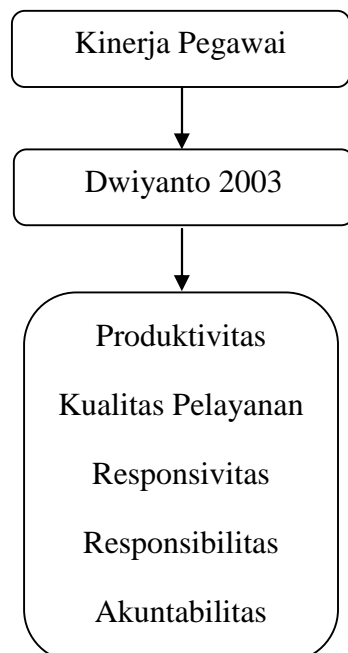
- a. **Produktivitas**, adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak dari pada ukuran biasa yang telah umum, yaitu suatu sikap mental

yang selalu berusaha dan mempunyai pandangan bahwa hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini namun tidak hanya mengukur tingkat efisien, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan.

- b. Kualitas layanan,** adalah segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh instansi pemerintah guna memenuhi harapan pengguna jasa atau masyarakat. Pelayanan dalam hal ini diartikan sebagai jasa atau service yang disampaikan oleh instansi terkait yang berupa kemudahan, kecepatan, hubungan, kemampuan dan keramah tamahan yang ditujukan melalui sikap dan sifat dalam memberikan pelayanan untuk kepuasan pengguna jasa.
- c. Responsivitas,** yaitu kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dari prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidak selarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat.

- d. **Responsibilitas**, yaitu menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Oleh sebab itu responsibilitas bisa saja pada suatu ketika berbenturan dengan responsivitas.
- e. **Akuntabilitas**, adalah istilah umum untuk menjelaskan betapa sejumlah organisasi telah memperlihatkan bahwa mereka sudah memenuhi misi yang mereka emban. Definisi lain menyebutkan akuntabilitas dapat diartikan sebagai kewajiban-kewajiban dari individu-individu atau penguasa yang dipercayakan untuk mengelola sumber-sumber daya publik dan yang bersangkutan dengannya untuk dapat menjawab hal-hal yang menyangkut pertanggungjawabannya. Akuntabilitas terkait erat dengan instrumen untuk kegiatan kontrol terutama dalam hal pencapaian hasil pada pelayanan publik dan menyampaikannya secara transparan kepada masyarakat.

### 2.17 Kerangka Berfikir





## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Waktu dan Tempat Penelitian**

Lokasi penelitian ini dilakukan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pabean B Pekanbaru yang berada di Jalan Jendral Sudirman Pekanbaru. Dipilihnya lokasi ini sebagai tempat penelitian dikarenakan instansi pemerintah pusat yang ada di daerah ini melakukan Reformasi Birokrasi dibawah naungan Kementrian Keuangan yang termasuk di dalamnya adalah Direktorat Jendral Bea dan Cukan dan Direktorat Jendral Pajak. Pada inti lembaganya yang tentu saja patut menjadi perhatian, apakah setelah dilaksanakannya reformasi mampu memberikan perubahan yang positif dalam hal kinerja pegawainya dan pelayanannya atau malah menjadikan suatu birokrasi yang semakin berbelit-belit dan rumit untuk dilaksanakan dan jauh dari efektif dan efisien yang ingin dicapai setiap instasi pemerintah. Penelitian dilaksanakan pada bulan Februari dan direncanakan selesai pada Mei 2013.

#### **3.2 Jenis dan Sumber data**

Penelitian yang dilakukan ini menggunakan data:

1. Data Primer

Data Primer adalah data yang diperoleh langsung dari responden yang berhubungan dengan masalah yang diteliti seperti hasil wawancara, observasi

dan angket (Iqbal Hasan, 1999: 33). Data primer merupakan data yang penulis peroleh dari sumber data yang dapat memberikan informasi (informan) dan juga beberapa orang yang dijadikan peneliti sebagai informan kunci (*key informan*) bagi penulis dalam melakukan penelitian ini. Dalam penelitian ini data primer yang di butuhkan adalah kondisi kinerja pegawai sebelum adanya Reformasi Birokrasi, kinerja pegawai dalam reformasi Birokrasi, Pandangan Narasumber atau pengguna jasa Bea dan Cukai tentang Kinerja Pegawai saat ini dan pemahaman Pegawai Tentang Reformasi Birokrasi.

## 2. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh untuk melengkapi data primer yang terdapat sesuai literatur lampiran data-data yang dipublikasikan yang mana dapat menjelaskan masalah (Iqbal Hasan, 1999: 33). Dalam penelitian ini data sekunder yang peneliti butuhkan adalah data pokok-pokok maupun sasaran Reformasi Birokrasi Bea dan Cukai dan data tentang evaluasi kinerja pegawai.

### 3.3 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiono: 2008).

Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru yang berjumlah 85 pegawai.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang di ambil untuk mewakili populasi secara keseluruhan yang akan dijadikan responden dalam suatu penelitian. Dalam penelitian ini tehnik pengambilan sampel yang digunakan adalah *sampel jenuh* dimana sampel yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru yang berjumlah 85 orang pegawai.

### **3.4 Pengumpulan Data**

Untuk melakukan pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian, metode yang digunakan adalah:

- a. Riset Perpustakaan, yaitu mengumpulkan data-data melalui buku-buku bacaan yang ada hubungannya dengan penelitian ini.
- b. Observasi, yaitu dengan cara pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap fakta-fakta yang nampak pada objek penelitian.
- c. Wawancara, Yaitu data yang didapat dengan melakukan Tanya jawab baik dengan para pegawai maupun dengan pengguna jasa.
- d. Angket, Yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan membuat sejumlah pertanyaan maupun pernyataan yaitu berupa angket yang disebarakan kepada seluruh responden yakni 85 orang pegawai agar diisi berdasarkan institusi yang ada pada angket tersebut.

### 3.5 Analisa Data

Tipe penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Dalam penelitian kualitatif yang terpenting adalah bagaimana menentukan informan kunci yang sarat informasi sesuai dengan fokus penelitian (Tanjung, 2007:63). Metode kualitatif dapat digunakan untuk mengungkap dan memahami sesuatu dibalik fenomena yang sedikitpun belum diketahui. Metode ini dapat juga digunakan untuk mendapatkan wawasan tentang sesuatu yang baru sedikit diketahui, serta dapat membantu peneliti memberi rincian yang kompleks tentang fenomena yang sulit diungkapkan oleh metode kuantitatif (Strauss & Corbin, 2003: 5). Format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, situasi atau berbagai fenomena realitas sosial yang ada di masyarakat yang menjadi objek penelitian dan berupaya menarik realitas itu ke permukaan sebagai suatu ciri, karakter, sifat, model, tanda atau gambaran tentang kondisi, situasi, ataupun fenomena tertentu. (Bungin, 2007:68). Dalam data ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yang lebih mengacu pada pengungkapan data sesuai dengan realita dan tidak menggunakan data statistic. Adapun menurut Arikunto dalam menganalisa penulis menggunakan persentase dengan rumus berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100\%$$

Dimana:

P = Peresentase      F = Frekuensi

N = Total Jumlah

Dalam penentuan kriteria penilaian dilakukan pengelompokkan menjadi lima kriteria yaitu: Sangat baik, baik, Kurang baik, Tidak baik, Sangat tidak baik sebagai berikut:

- a. Sangat baik : 80 – 100%
- b. Baik : 60 – 79%
- c. Kurang baik : 40 – 59%
- d. Tidak baik : 20 – 39%
- e. Sangat Tidak baik : kurang dari 20%

## **BAB IV**

### **GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN**

#### **4.1 Sejarah Singkat Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

Pada tahun sekitar 1950-an KPPBC Tipe A2 Pekanbaru dibentuk pertama kali bertempat di area Pelabuhan Laut Pekanbaru Pasar Bawah, pada tahun 1985 area Pelabuhan Laut Pekanbaru/ lapangannya diperluas. Maka pada tahun 1987 KPPBC Tipe A2 Pekanbaru menempati gedung baru di Jalan Sudirman Ujung sampai dengan sekarang, berikut ini adalah beberapa kali perubahan/ reorganisasisebelum menjadi KPPBC Tipe A2 Pekanbaru :

1. Tahun 1987 s.d. 1993 : dengan nama Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tipe  
B1 Pekanbaru
2. Tahun 1994 s.d 1997 : dengan nama Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tipe  
B Pekanbaru
3. Tahun 1998 s.d. 2002 : dengan nama Kantor Pelayanan Bea dan Cukai  
Tipe B Pekanbaru
4. Tahun 2002 s.d. 2006 : dengan nama Kantor Pelayanan Bea dan Cukai  
Tipe A Pekanbaru

Berangkat dari Tahun 1987 s.d 2006 KPBC Tipe A Pekanbaru masih dibawah pengawasan ke Kantor Wilayah II Tanjung Balai Karimun yang sekarang berada di Propinsi Kepulauan Riau.

Seiring peningkatan peran otonomi daerah yang berpengaruh pada kegiatan perekonomian dan perdagangan pada daerah tertentu, maka terbentuklah Kantor Wilayah Riau dan Sumatera Barat yang berada di Propinsi Riau, Pekanbaru berdasarkan peraturan Menteri Keuangan Nomor 133/PMK.01/2006 tanggal 22 Desember 2006. Dengan terbentuknya Kantor Wilayah Riau dan Sumatera Barat, maka KPBC Tipe A Pekanbaru masuk dalam pengawasan Kantor Wilayah Riau dan Sumatera Barat sehingga menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Pekanbaru. Dengan keluarnya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 tanggal 8 April 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, KPPBC Tipe A3 Pekanbaru kembali mengalami perubahan menjadi KPPBC Tipe A2 Pekanbaru sampai dengan Oktober 2011 yang merupakan salah satu unit Eselon III dari Instansi Vertikal pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

#### **4.2 Visi dan Misi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

Adapun visi dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru adalah “Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sejajar dengan institusi kepabeanan dan cukai dunia dibidang kinerja dan citra.”

Adapun misi dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru adalah “Memberikan pelayanan yang terbaik kepada industri, perdagangan, dan masyarakat.”

### **4.3 Struktur Organisasi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai**

#### **Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

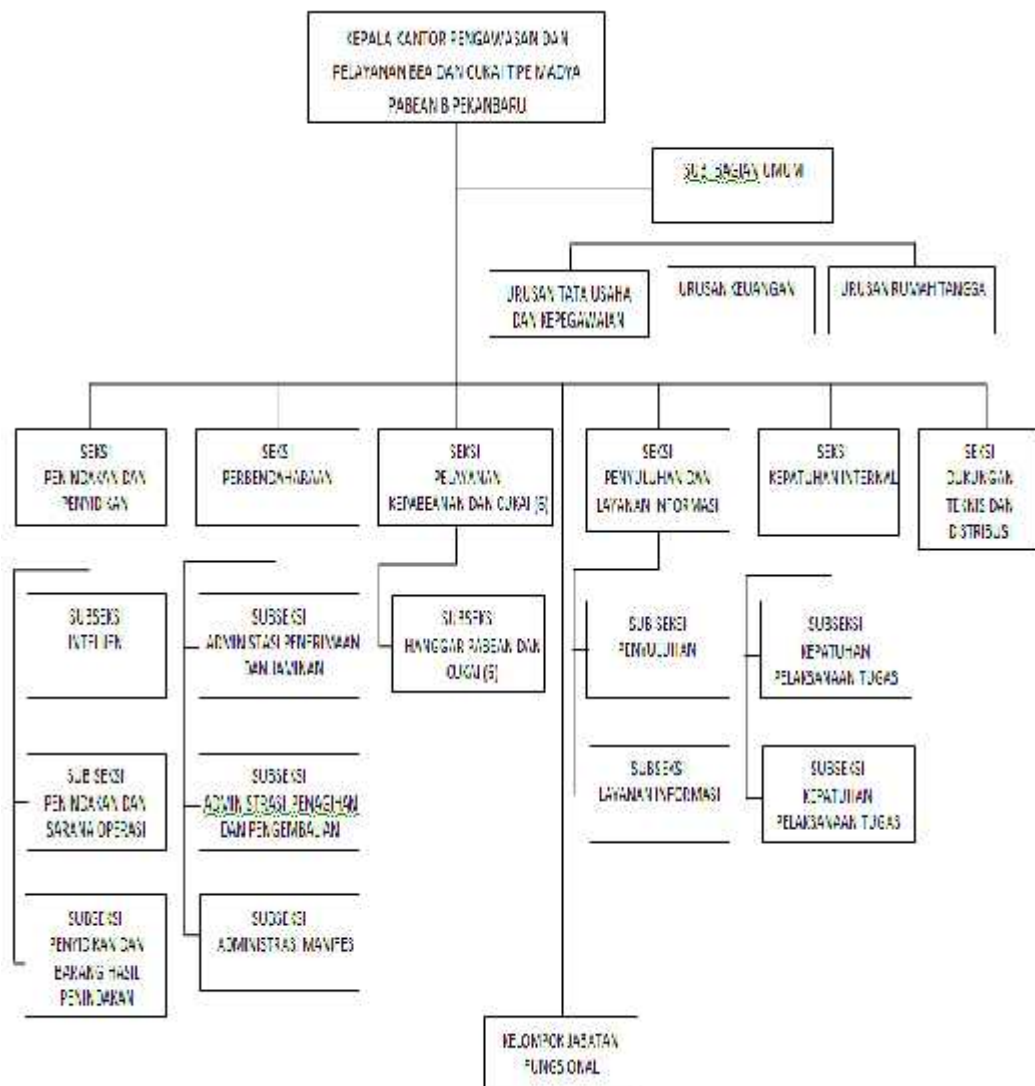
Sehubungan dengan perubahan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A2 Pekanbaru menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean Pekanbaru berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 138/PMK.01/2010 terdiri dari Subbagian dan tujuh Seksi serta Kelompok jabatan fungsional dengan rincian sebagai berikut:

1. Subbagian Umum terdiri dari Urusan Tata Usaha dan Kepegawaian, Urusan Keuangan, Urusan Rumah Tangga
2. Seksi Penindakan dan Penyidikan, terdiri dari Subseksi Intelijen, Subseksi Penindakan dan Sarana Operasi, Subseksi Penyidikan dan Barang Hasil Penindakan
3. Seksi Perbendaharaan, terdiri dari Subseksi Administrasi Penerimaan dan Jaminan, Subseksi Administrasi Penagihan dan Pengembalian, Subseksi Administrasi Manifest
4. Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai, terdiri dari Subseksi Hanggar Pabean dan Cukai
5. Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi, terdiri dari Subseksi Penyuluhan, dan Subseksi Layanan Informasi
6. Seksi Kepatuhan Internal, terdiri dari Subseksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Pelayanan dan Administrasi, Subseksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Pengawasan
7. Seksi Dukungan Teknis dan Distribusi Dokumen



8. Kelompok Jabatan Fungsional, terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam kelompok sesuai dengan bidang keahliannya dan ditentukan berdasarkan kebutuhan dan beban kerja. Hingga saat ini belum terdapat Kelompok Jabatan Fungsional pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru

**Gambar IV.1**  
**Struktur Organisasi**  
**Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Pabean B Pekanbaru**



Adapun data dan jumlah pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Pabean B Pekanbaru dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel VI.1**  
**Data Pegawai Negeri Sipil**  
**Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Pabean B Pekanbaru**

NO	NAMA/NIP	PANGKAT/GOL RUANG	JABATAN
1	Drs.Aminuddin Budiarjo NIP. 19650407 199103 1 002	IV.b	Kepala Kantor
2	Tarik Fasya, SH, MM NIP. 19600228 198303 1 002	IV.a	Kasi Dukungan Teknis Distribusi Dokumen
3	Ade Zirwan, S.T NIP. 19741203 199903 1 001	III.d	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai I
4	Pintor L. Toruan NIP. 19590424 198203 1 001	III.d	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai II
5	T.M. Zanjani, SH, MM NIP. 19620510 198303 1 001	III.d	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai III
6	Farida Hertiana Saragih, S.H NIP. 19691129 199603 2 001	III.d	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai IV
7	Budi Suhermanto NIP. 19720322 199201 1 002	III.d	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai VI
8	Ali Winoto, S.E., M.M NIP. 19720322 199201 1 002	III.d	Kasi Penyuluhan dan Layanan Informasi
9	Faizal, S.H.,M.M NIP. 19630711 198303 1 001	III.d	Kasi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai V
10	Darma Bakti, SH NIP. 19561113 198210 1 001	III.d	Kepala Seksi Perbendaharaan
11	Firdaus, S.H NIP. 19611009 198303 1 001	III.c	Kepala Sub Bagian Umum
12	Rozar Indrawan, S.Si NIP. 19781025 200212 1 001	III.c	Kepala Seksi Kepatuhan Internal
13	Nangkok P. Pasaribu NIP. 19760223 199602 1 001	III.b	Kasi Penindakan dan Penyidikan

14	W. Mahadi NIP. 19580712 197811 1 001	III.b	Pelaksana Pemeriksa
15	Agustar NIP. 19580828 198009 1 002	III.b	Pelaksana
16	Jasrizal NIP. 19580810 198009 1 001	III.b	Pelaksana Pemeriksa
17	Henry Warman NIP. 19570710 198009 1 001	III.b	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai VII
18	Zulbahri NIP. 19620210 198009 1 001	III.b	Pelaksana Pemeriksa
19	Ariek Sulisty Kusumo, S.ST,M.M NIP. 19780506 200012 1 002	III.b	Kasubsi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Pengawasan
20	Ellyza NIP. 19620905 198303 2 001	III.b	Kaur Keuangan
21	Helmi NIP. 19611110 198303 2 001	III.b	Kaur Rumah Tangga
22	Erizal NIP. 19640712 198303 1 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
23	Moh Andi Dwika NIP. 19601231 198303 1 021	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai XII
24	Altabrani NIP. 19600506 198303 1 001	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai I
25	Ali Usman NIP. 19580815 198003 1 002	III.a	Pelaksana
26	Eriswanto, S. Sos NIP. 19630405 198303 1 002	III.a	Kaur Tata Usaha dan Kepegawaian
27	Zulkifli, SH NIP. 19620505 198303 1 003	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai II
28	Suwarti Olii NIP. 19570510 197809 2 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
29	Syafri NIP. 19591008 198303 1 002	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai V
30	Refdison NIP. 19590819 198303 1 003	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai XI
31	Urizal Amri, SH.,M.H NIP. 19640616 198303 1 001	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai IX
32	Syahrial Arifin, SE NIP. 19590820 198010 1 001	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai VI
33	Edison NIP. 19600825 198108 1 002	III.a	Pelaksana Pemeriksa
34	Hemmy Mardanus NIP. 19620412 198303 1 004	III.a	Kasubsi Administrasi Manifest

35	Jony Panggabean NIP. 19620611 198303 1 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
36	Hemmy Mardanus NIP. 19620615 198303 2 002	III.a	Kasubsi Administrasi Penerimaan Jaminan I
37	Jalaludin NIP. 19630305 198303 1 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
38	Khairani NIP. 19620602 198402 2 001	III.a	Kasubsi Administrasi Penagihan dan Pengembaln I
39	Adria Benget Parulian M NIP. 19780823 200001 1 001	III.a	Kasubsi Penindakan dan Sarana Operasi
40	Budi Setyono NIP. 19780711 200001 1 002	III.a	Kasubsi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas dan Administrasi
41	Tangguh Cahyono NIP. 19750725 199603 1 001	III.a	Kasubsi Intelijen
42	Satriyanto Sadjati NIP. 19800927 200212 1 001	III.a	Kasubsi Penyidikan dan Barang Hasil Penindakan
43	Yuzarni NIP. 19620727 198303 2 003	III.a	Kasubsi Layanan Informasi
44	Gusniarti NIP. 19600823 198303 2 002	III.a	Pelaksana Pemeriksa
45	Evinarlis NIP. 19600924 198402 2 001	III.a	Kasubsi Penyuluhan
46	Yulia Zulva NIP. 19611029 198303 2 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
47	Anasrul NIP. 19620927 198303 1 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
48	Sarwan NIP. 19590711 198303 1 001	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai III
49	Edi Astanil, SH NIP. 19591222 198303 1 004	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai X
50	Edi Astanil, SH NIP. 19600103 198303 1 002	III.a	Pelaksana Pemeriksa
51	Nurdiani NIP. 19601110 198303 2 002	III.a	Pelaksana
52	Lamser Tambunan NIP. 19600723 198303 1 003	III.a	Pelaksana
53	Barmawi NIP. 19631012 198303 1 003	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai IV
54	Mohd. Hasrat, S.IP NIP. 19601229 198303 1 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa

55	Agustiar NIP. 19620807 198303 1 002	III.a	Pelaksana Pemeriksa
56	J a f r I NIP. 19600306 198303 1 005	III.a	Pelaksana
57	MC. Sarmento, S. Sos NIP. 19710824 199510 1 001	III.a	Kasubsi Hanggar Pabean dan Cukai VIII
58	T. Johan NIP. 19611218 198303 1 001	III.a	Pelaksana Pemeriksa
59	Rd. Irsyakarimona NIP. 19640715 198303 1 002	II.d	Pelaksana Pemeriksa
60	Ismadi NIP. 19590801 198303 1 001	II.d	Pelaksana
61	M.Syamsi NIP. 19560909 198003 1 004	II.d	Pelaksana
62	Zulkifli NIP. 19560703 198003 1 004	II.d	Pelaksana
63	Eko Wigiyanto NIP. 19750410 200501 1 001	II.d	Pelaksana Pemeriksa
64	Yusni, SE NIP. 060094222	II.d	Pelaksana
65	Sumarno NIP. 19571021 198303 1002	II.d	Pelaksana
66	Lindagusma, SE NIP. 19720805 199903 2 001	II.d	Pelaksana
67	Iskandar Ishak NIP. 19631231 198303 1 021	II.c	Pelaksana
68	Muhammad Arafiq NIP. 19850827 200412 1 004	II.c	Pelaksana Pemeriksa
69	Febrinal NIP. 19640212 198303 1 002	II.c	Pelaksana
70	Riauwati NIP. 19641023 200312 2 001	II.b	Pelaksana
71	Andriansyah NIP. 19860708 200602 1 004	II.b	Pelaksana
72	M. Syahrodinata NIP. 19871031 200701 1 003	II.b	Pelaksana Pemeriksa
73	Achzar Abiga Griori NIP. 19891204 201001 1 001	II.a	Pelaksana Pemeriksa
74	Bastian Buay Saputra NIP. 19910411 201001 1 002	II.a	Pelaksana Pemeriksa
75	Maulana Oktavian NIP. 19901016 201001 1 001	II.a	Pelaksana
76	Rizki Nur Abiyasid NIP. 19901020 201001 1 001	II.a	Pelaksana

77	Dipta Andana NIP. 19890416 201001 1 002	II.a	Pelaksana
78	Muhammad Rivky Fajar NIP. 19881226 201001 1 005	II.a	Pelaksana
79	Kamil Hasan NIP. 19881025 200912 1 005	II.a	Pelaksana
80	Willy Istananda NIP. 19900820 201001 1 002	II.a	Pelaksana
81	David Adi Kusuma NIP. 19890124 201001 1 002	II.a	Pelaksana
82	Agus Sedayu NIP. 19901013 201012 1 002	II.a	Pelaksana
83	Daniel Marnala L. NIP. 19910503 201012 1 004	II.a	Pelaksana
84	Edo Irawan NIP. 19900617 201012 1 001	II.a	Pelaksana
85	Sarizal Hermanto Saragih NIP. 19901218 201012 1 002	II.a	Pelaksana

#### **4.4 Tugas dan Fungsi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai**

##### **Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Pekanbaru mempunyai tugas melaksanakan pengawasan dan pelayanan kepabeanan dan cukai di propinsi Riau berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.01/2011 tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Berdasarkan tugas tersebut di atas, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pekanbaru berfungsi sebagai berikut:

1. Pelaksanaan intelijen, patroli, penindakan, dan penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai
2. Pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi, dan senjata api

3. Pelaksanaan pelayanan teknis di bidang kepabeanan dan cukai
4. Pelaksanaan pemberian perijinan dan fasilitas di bidang kepabeanan dan cukai
5. Pelaksanaan pemungutan dan pengadministrasian bea masuk, bea keluar, cukai, dan pungutan negara lainnya yang dipungut oleh Direktorat Jenderal
6. Penerimaan, penyimpanan, pemeliharaan, dan pendistribusian dokumen kepabeanan dan cukai
7. Pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi, dan laporan kepabeanan dan cukai
8. Pengawasan pelaksanaan tugas dan evaluasi kinerja
9. Pengadministrasian kantor

## BAB V

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Identitas Responden

Sebelum hasil penelitian ini dijelaskan lebih lanjut terlebih dahulu peneliti akan menjabarkan identitas dari responden. Adapun yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah orang-orang yang telah dipilih menjadi sampel penelitian yang merupakan seluruh pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.

Responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki dan perempuan. Untuk lebih jelas tentang jumlah responden berdasarkan jenis kelaminnya, dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel V.1**

**Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Jenis Kelamin	Jumlah (F)	Persentase (%)
1	Laki-Laki	73	85,90
2	Perempuan	12	14,10
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pegawai laki-laki lebih banyak jika dibandingkan dengan pegawai yang perempuan dengan jumlah 73 orang pegawai laki-laki atau 85,90% dan pegawai perempuan berjumlah 12 orang atau 14,10%.

Selain itu pegawai Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru juga memiliki usia yang beragam, sebagaimana terlihat dalam tabel berikut ini:



**Tabel V.2**  
**Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Umur**

No	Tingkat Usia	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	18 – 23 Tahun	8	9,41
2.	24 – 29 Tahun	8	9,41
3	30 – 35 Tahun	5	5,88
4.	36 – 40 Tahun	6	7,06
5.	41 – 45 Tahun	1	1,18
6.	46 Tahun keatas	57	67,06
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2013*

Secara teoritis faktor usia sangatlah berpengaruh dalam mengambil sebuah tindakan dalam memutuskan permasalahan. Dengan demikian dalam memutuskan suatu pilihan akan sangat berpengaruh, semakin tinggi usia maka tindakan yang diambil semakin baik karena tingkat kematangan emosional seseorang dalam berfikir. Selain pola fikir, tingkat usia juga berpengaruh kepada kekuatan atau stamina tubuh, sebab semakin tinggi usia maka gairah tubuh akan menurun.

Dari tabel di atas dapat terlihat bahwa pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru memiliki usia yang beragam. Tingkat usia responden yang paling banyak pegawai yang memiliki usia 46 tahun keatas sebanyak 67,06% yang terdiri dari 18 - 23 tahun sebanyak 8 orang, usia 24 - 29 tahun sebanyak 17 orang, usia 30-35 tahun sebanyak 5 orang, usia 36 – 40 tahun sebanyak 6 orang. Sedangkan yang paling sedikit adalah pedagang yang memiliki usia 41 – 45 tahun sebanyak 1 orang atau 1,18%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat pola fikir antara usia ini sudah berpengaruh kepada pengambilan sebuah keputusan yang matang dan sangat baik.

Para pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru juga terdiri dari berbagai pangkat/golongan sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel V.3**  
**Identitas Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan**

No	Tingkat Golongan	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	II.a	13	15,39
2.	II.b	3	3,62
3.	II.c	3	3,62
4.	II.d	8	9,41
5.	III.a	37	43,62
6	III.b	9	10,68
7	III.c	2	2,40
8	III.d	8	9,41
9	IV.a	1	1,18
10	IV.b	1	1,18
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber : Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa rata-rata responden adalah pegawai yang memiliki pangkat/golongan. Responden yang paling banyak adalah yang memiliki pangkat/golongan III.a yakni 43,62% atau sebanyak 37 orang, sedangkan responden yang memiliki pangkat/golongan II.a adalah 13 orang atau 15,39%, pangkat/golongan II.d sebanyak 8 orang atau 9,41%, golongan III.b sebanyak 9 orang atau 10,68%.

Para pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru terdiri dari beberapa jabatan struktural sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel V.4**  
**Identitas Responden Berdasarkan Jabatan Struktural**

No	Jabatan Struktural	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Kepala Kantor	1	1,18
2.	Kepala Seksi	11	12,94
3.	Kasubsi	22	25,80
4.	Kaur	3	3,62
5.	Pelaksana Pemeriksa	21	24,70
6.	Pelaksana	27	31,76
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa rata-rata responden adalah pegawai yang memiliki jabatan. Responden yang paling banyak adalah pegawai yang memiliki jabatan sebagai pelaksana yaitu 27 orang atau 31,76%, kemudian pegawai dengan jabatan Kasubsi sebanyak 22 orang atau 25,80% dan pegawai dengan jabatan pelaksana pemeriksa sebanyak 21 orang atau 24,70%.

## **5.2 Peran Reformasi Birokrasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

Reformasi birokrasi yang terjadi pada tubuh Kementrian Keuangan telah banyak membawa dampak perubahan yang sangat signifikan, tidak hanya yang bersifat strukrural dan prosedural tetapi reformasi juga dilakukan kesemua lini birokrasi maupun birokratnya, seperti halnya reformasi birokrasi yang terjadi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, begitu terlihat jelas perubahan yang terjadi, setelah dilakukan reformasi birokrasi perubahan dilakukan mulai dari refitalisasi kantor bea dan cukai yang dilengkapi dengan fasilitas ruang tunggu yang nyaman bagi pengguna

jasa, dibentuknya dua unit baru yakni Seksi Penyuluhan dan informasi yang memberikan informasi bagi pengguna jasa akan produk layanan yang dimiliki dan Seksi kepatuhan Internal yang bertugas sebagai tim penilai kinerja pegawai sesuai dengan keputusan Kementerian Keuangan Nomor 454 tahun 2011 tentang tata kelola kinerja pegawai kementerian keuangan.

Untuk mengetahui peran reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dapat dilihat pada ulasan penelitian dibawah sebagai berikut.

### 5.2.1 Produktivitas

Produktivitas merupakan kemampuan seorang pegawai dalam menghasilkan atau menyelesaikan suatu pekerjaan dengan hasil yang telah ditetapkan, semakin tinggi tingkat produktivitas seorang pegawai maka semakin baik pula tingkat kinerjanya pada instansi tempanya bertugas, maka untuk mengukur tingkat produktivitas pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan bea dan Cukai Tipe Madya Pabean b Pekanbaru, dapat dilihat jawaban mengenai *„Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat,* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.5**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya Mampu Menyelesaikan Pekerjaan dengan Tepat dan Cepat**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	34	40
2.	Setuju	37	43,53
3.	Kurang Setuju	12	14,12
4.	Tidak Setuju	2	2,35
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 34 responden atau 40% menjawab sangat setuju, 37 responden atau 43,53% menjawab setuju dan sisanya 12 responden atau 14,12 menjawab kurang setuju dan 2 responden atau 2,35% menjawab tidak setuju. Berdasarkan jawaban tersebut dapat dilihat jawaban terbanyak adalah sangat setuju dan setuju, yang berarti bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat.

Jawaban ini sesuai dengan observasi yang penulis lakukan dilapangan, hal ini disebabkan dengan adanya reformasi birokrasi, pegawai dituntut untuk lebih professional dalam bekerja hal ini di dukung dengan sistem penilaian kinerja pvgawai yang sangat ketat secara berkala melalui metode Balance ScoreCard yang dilakukan setiap bulannya dan masing-masing pegawai diharuskan memiliki target pekerjaan sesuai bidangnya setiap bulannya dan dilakukan pengawaan secara ketat.

Selanjutnya jawaban responden mengenai, *Saya datang dan pulang sesuai jam kerja*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.6**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya Datang dan Pulang Sesuai jam Kerja**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	27	31,76
2.	Setuju	53	62,35
3.	Kurang Setuju	4	4,71
4.	Tidak Setuju	1	1,18
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 27 responden atau 31,76% menjawab sangat setuju, 53 responden atau 62,35% menjawab sangat setuju,

4 responden atau 4,71% menjawab kurang setuju dan 1 responden atau 1,18 % menjawab tidak setuju. Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden datang dan pulang selalu tepat pada waktunya yang berarti tingkat kedisiplinan dan kesadaran pegawai untuk masuk dan keluar kantor sesuai jam kerja sangat baik hal ini didukung dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Seksi Penyuluhan dan Informasi pada tanggal 23 april 2013 yang mengatakan bahwa:

*“Dengan adanya reformasi birokrasi telah diberlakukan sistem absensi elektronik dengan sidik jari yang berarti pegawai dituntut untuk hadir dan pulang kerja sesuai waktunya, karena dengan alat tersebut pegawai tidak bisa bermain-main dengan absensi karena kehadiran pegawai tidak dapat diwakilkan oleh siapapun ataupun titip absen, dan apabila pegawai tidak hadir dan pulang sesuai jam kerja maka akan ditindak dan diberikan sanksi yang telah ditetapkan”*

Dengan demikian dapat disimpulkan dengan adanya Refomasi Birokrasi tingkat kehadiran pegawai menjadi lebih disiplin dengan adanya sistem absensi elektronik menggunakan sidik jari yang berarti pegawai akan mampu bekerja secara lebih professional dan tepat waktu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya jawaban untuk tesponden yang menjawab, *Saya mampu mengatur dan Merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.7**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya mampu mengatur dan**  
**merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	51	60
2.	Setuju	26	30,60
3.	Kurang Setuju	8	9,40
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 51 responden atau 60% menjawab sangat setuju, 26 responden atau 30,60% menjawab setuju, 8 responden atau 9,40% menjawab kurang setuju, maka dari hasil penelitian tersebut responden mampu mengatur dan merencanakan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

Hal ini sesuai dengan Keputusan Kementrian Keuangan Nomor 454 Tahun 2011 Tentang Pengelolaan Kinerja di Kementrian Keuangan yang mewajibkan pegawai mempunyai target capaian kinerja yang akan dilaksanakan sesuai dengan bidang kerja masing-masing yang merupakan bagian dari penilai kinerja yang diawasi oleh atasan secara berkala setiap semester, hal ini bertujuan agar pegawai mampu menyusun rencana pekerjaan yang akan diselesaikan agar dapat terlaksana dengan baik dan tepat waktu.

Selanjutnya jawaban responden yang menjawab, *Saya selalu dapat bersikap dan mempunyai etika dalam bekerja*, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel V.8**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya selalu dapat bersikap dan mempunyai etika dalam bekerja**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	46	54,12
2.	Setuju	28	32,94
3.	Kurang Setuju	9	10,59
4.	Tidak Setuju	2	2,35
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 46 responden atau 54,12% menjawab sangat setuju, 28 responden atau 32,94% menjawab setuju, 9 responden atau 10,59% menjawab kurang setuju dan 2 responden atau 2,35% menjawab tidak setuju. Dari hasil penelitian diatas responden selalu dapat bersikap dan mempunyai etika dalam bekerja yang berarti responden mampu bersikap secara professional dalam menjalankan pekerjaan

Hal ini sesuai dengan harapan dari Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk mewujudkan *good governance* yaitu tata pemerintahan yang baik tanpa adanya korupsi, kolusi, dan nepotisme di dalam tubuh beacukai sehingga diharapkan kepercayaan masyarakat menjadi meningkat.

Maka dapat penulis simpulkan bahwa Pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru berusaha menjaga sikap dalam melaksanakan pekerjaannya untuk menjaga nama baik instansi dan mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap instansi tersebut hal ini sesuai dengan hasil observasi yang penulis lakukan, dimana banyaknya poster, sepanduk dan stiker yang melateng pungutan liar dalam bentuk apapun dan disediakannya *Customer servis number* bagi



masyarakat yang ingin melakukan pengaduan terkait pelayanan dan informasi, ini merupakan bentuk keseriusan dari Reformasi Birokrasi untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap instansi.

Selanjutnya untuk jawaban yang menjawab, *Saya mempunyai kreatifitas dalam bekerja*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.9**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya mempunyai kreatifitas dalam bekerja**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	31	36,48
2.	Setuju	34	40
3.	Kurang Setuju	18	21,17
4.	Tidak Setuju	2	2.35
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 32 responden atau 36,48% menjawab sangat setuju, 34 responden atau 40% menjawab setuju, 18 responden atau 21,17% menjawab kurang setuju dan 2 responden atau 2,35% menjawab tidak setuju. maka dari hasil penelitian diatas responden mempunyai kreatifitas dalam bekerja. Kreatifitas dalam bekerja memiliki peran yang sangat penting dalam melaksanakan pekerjaan yang selalu dihadapkan dengan masalah-masalah baru yang menuntut pegawai harus bisa mengambil sebuah keputusan ataupun memutuskan suatu masalah dengan sigap, tanggap dan cepat demi untuk bisa memberikan pelayanan yang prima kepada pengguna jasa.

Kemudian untuk melihat rekapitulasi jawaban dari indikator Produktivitas dapat dilihat pada tabel rekapitulasi dibawah berikut ini

**Tabel V.10**  
**Rekapitulasi jawaban responden mengenai produktivitas kinerja pegawai**  
**pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean**  
**B Pekanbaru**

Item Pernyataan	Kategori Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		N	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
menyelisaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat	34	40	37	43,53	12	14,12	2	2,35	-	-	85	100
datang dan pulang sesuai jam kerja	27	31,76	53	62,35	4	4,71	1	1,18	-	-	85	100
mengatur dan merencanakan pekerjaan yang akan dikerjakan	51	60	26	30,60	8	9,40	-	-	-	-	85	100
bersikap dan mempunyai etika dalam bekerja	46	54,12	28	32,94	9	10,59	2	2,35	-	-	85	100
mempunyai kreatifitas dalam bekerja	31	36,48	34	40	18	21,17	2	2,35	-	-	85	100
<b>Jumlah</b>	<b>189</b>	<b>44,47</b>	<b>178</b>	<b>41,88</b>	<b>51</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>1,64</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>425</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Tabel V.10 diatas meruoakan rekapitulasi jawaban responden mengenai akuntabilitas pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Dari tabel diatas dapat dilihat tesponden paling banyak memilih sangat setuju dari pernyataan yang dicantumkan yakni sebanyak 189 responden atau 44,47%.

Dari tabel rekapitulasi diatas dapat dirangkumkan sebagai berikut:

1. Pegawai sangat setuju untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dan cepat, karena setiap pegawai memiliki target kinerja pada Indikator Kiner Utama (IKU) yang merupakan bagian dari penilaian yang dilakukan setiap semesternya.
2. Pegawai selalu datang dan pulang sesuai jam kerja, hal ini dikarenakan pengguna absensi elektronik yang mengharuskan pegawai selalu tepat waktu.
3. Pegawai sangat setuju dalam mengatur dan merencanakan pekerjaan yang akan dikerjakan, hal ini perlu dilakukan agar kerja yang dilakukan terselesaikan dengan cepat dan tepat.
4. Pegawai sangat setuju dalam bersikap dan mempunyai etika dalam bekerja, karena Reformasi birokrasi tidak hanya merubah wajah birokrasinya saja namun juga memperbaiki mental dan moral pegawai juga.
5. Pegawai sangat setuju agar selalu mempunyai kreatifitas dalam bekerja.

### 5.2.2 Kualitas Pelayanan

Kualitas layanan merupakan upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan pengguna jasa. Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau peroleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan atau inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan.

Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Kualitas layanan cenderung menjadi penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik.

Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan publik terhadap kualitas, maka dengan adanya Reformasi birokrasi pada tubuh Dirjen Bea dan Cukai, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru melakukan refitalisasi kantor yang mengutamakan kenyamanan pengguna jasa dalam melakukan aktifitas kepengurusan dokumen pada kantor tersebut.

Adapun usaha yang telah dilakukan untuk memberikan pelayanan prima kepada pengguna jasa adalah dengan telah disediakan ruang tunggu

yang sangat nyaman yang dilengkapi fasilitas pendingin udara, tempat duduk yang nyaman, televisi dan yang terpenting adalah keramah tamahan pegawai dalam menerima pengguna jasa yang akan berurusan pada kantor tersebut.

Untuk mengetahui jawaban yang menjawab, *Saya memberikan pelayanan yang sama kepada setiap orang*, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel V.11**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya memberikan pelayanan yang sama kepada setiap orang**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	44	51,76
2.	Setuju	36	42,35
3.	Kurang Setuju	4	4,71
4.	Tidak Setuju	1	1,18
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 44 responden atau 51,76% menjawab sangat setuju, 36 responden atau 42,35% menjawab setuju, 4 responden atau 4,71 menjawab kurang setuju dan 1 responden atau 1,18% menjawab tidak setuju. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai diberikan secara adil tanpa pandang bulu kepada pengguna jasa yang menandakan bahwa tidak terjadi tindakan kolusi dalam pemberian pelayanan. Dari hasil ini terlihat tujuan dari Reformasi Birokrasi yang menginginkan birokrasi tanpa kolusi sudah terlaksana sesuai dengan harapan.

Selanjutnya jawaban yang menjawab, *Saya memberikan pelayanan sesuai dengan aturan yang berlaku*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.12**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya memberikan pelayanan sesuai dengan aturan yang berlaku**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	41	48,24
2.	Setuju	44	51,76
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 41 responden atau 48,24% menjawab sangat setuju dan 44 responden atau 51,76% menjawab setuju. Dari hasil penelitian tersebut responden memberikan pelayanan sesuai dengan aturan yang berlaku untuk kepentingan peningkatan pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya jawaban yang menjawab, *Saya menerima dan menindak lanjuti keluhan pengguna jasa secara tepat dan baik*, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel V.13**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya menerima dan menindak lanjuti keluhan pengguna jasa secara tepat dan baik**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	28	32,94
2.	Setuju	57	67,06
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 28 responden atau 32,94% menjawab sangat setuju dan sebanyak 57 responden atau 67,06% menjawab setuju. Hasil penelitian diatas didukung dengan kutipan wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Seksi Penyuluhan dan Informasi pada tanggal 26 April 2013 yang mengatakan bahwa:

*” Pegawai tanggap dalam menerima dan menindak lanjuti setiap keluhan pengguna jasa bentuk keseriusan ini dapat dilihat dari disediakannya kotak pengaduan yang berfungsi sebagai tempat pengguna jasa menyampaikan keluhan melalui suran yang dikasukkan kedalam kotak tersebut, kemudian disediakannya layanan pengaduan melalui telepon yang dapat dihubungi pada jam kerja, kemudian pengaduan dapat dilakukan melalui pesan elektronik atau email yang dapat dikirimkan langsung pada webside yang dimiliki Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, dan yang terakhir dibentuknya kepala seksi Penyuluhan dan Informasi yang melayani pengguna jasa yang ingin bertanya dan mendapatkan informasi mengenai prosedur dan lain-lain.”*

Dari hasil penelitian diatas penulis menyimpulkan bahwa dengan adanya Reformasi Birokrasi fasilitas dan sarana bagi pengguna jasa untuk melakukan pengaduan ataupun keluhan semakin diperbaiki sehingga membuat pegawai akan menjadi semakin tanggap dan sigap akan keluhan tersebut yang tujuan ahirnya adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Kemudian untuk melihat hasil jawaban yang menjawab, *Saya selalu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna jasa*, dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini:

**Tabel V.14**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya selalu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna jasa**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	49	57,65
2.	Setuju	31	36,47
3.	Kurang Setuju	3	3,53
4.	Tidak Setuju	2	2,35
5.	Sangat Tidak Setuju	-	,-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 49 responden atau 57,65% menjawab sangat setuju, 31 responden atau 36,47% menjawab setuju, 3 responden atau 3,53% dan 2 responden atau 2,35% menjawab tidak setuju. Dari hasil penelitian menyatakan bahwa pegawai selalu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna jasa dan informasi akan lebih mudah di dapat oleh pengguna jasa karena penambahan strukturan pada tubuh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru yaitu Kepala Seksi Penyuluhan dan Informasi dimana dengan adanya seksi khusus ini diharapkan pengguna jasa akan mendapatkan pelayanan yang lebih maksimal dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *Saya selalu sigap dalam menghadapi masalah yang dihadapi pengguna jasa*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:



**Tabel V.15**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya selalu sigap dalam menghadapi masalah yang dihadapi pengguna jasa**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	63	74.12
2.	Setuju	21	24,70
3.	Kurang Setuju	1	1,18
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 63 responden atau 74,12% menjawab sangat setuju, 21responden atau 24,70% menjawab setuju dan 1 respondedn atau 1,18% menjawab tidak setuju. Karena hamper seluruh responden menjawab sangat setuju dan setuju dapat dikatakan bahwa pegawai tanggap dalam menghadapi masalah yang dihadapi oleh pengguna jasa. Hasil penelitian ini sesuai dengan observasi yang penulis lakukan selama melakukan penelitian, dimana apabila pengguna jasa mengalami masalah dalam kepengurusan dokumen maka pegawai akan memberikan arahan dan contoh kepada pengguna jasa agar melakukan kelengkapan dalam dokumen yang akan diurus.

Untuk mengetahui rekapitulasi jawaban responden mengenai kualitas layanan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel V.16**  
**Rekapitulasi jawaban responden mengenai kualitas layanan pegawai Kantor**  
**Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B**  
**Pekanbaru**

Item Pernyataan	Kategori Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		N	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
memberikan pelayanan yang sama kepada setiap orang	44	51,76	36	42,35	4	4,71	1	1,18	-	-	85	100
memberikan pelayanan sesuai dengan aturan yang berlaku	41	48,24	44	51,76	-	-	-	-	-	-	85	100
menerima dan menindak lanjuti keluhan pengguna jasa secara tepat dan baik	28	32,94	57	67,06	-	-	-	-	-	-	85	100
memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna jasa .	49	57,65	31	36,47	3	3,53	2	2,35	-	-	85	100
sigap dalam menghadapi masalah yang dihadapi pengguna jasa	63	74,12	21	24,70	1	1,18	-	-	-	-	85	100
<b>Jumlah</b>	<b>225</b>	<b>52,94</b>	<b>189</b>	<b>44,47</b>	<b>8</b>	<b>1,88</b>	<b>3</b>	<b>0,70</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>425</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Tabel V.15 diatas merupakan tabel rekapitulasi jawaban responden mengenai kualitas layanan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Dari tabel diatas dapat dilihat jawaban responden palingbanya menjawab sangat setuju yakni sebanyak 225 responden atau 52,9%. Hal ini disebabkan Reformasi Birokrasi yang bertujuan untuk selalu memberikan pelayanan pprima kepada masyarakat telah diwujudkan dengan pembenahan infrastruktur kantor menjadi kantor modern yang dilengkapi fasilitas untuk kenyamanan pengguna jasa, selain infrastruktur pegawai juga salah satu bagian yang dirubah dalam hal keperibadian dan moralnya agar dapat bekerja sesuai dengan aturan yang ada salah satunya dengan diadakannya diklat, *Assesment center*, pola mutasi dan peningkatan kedisiplinan.

Hal ini juga tampak dari observasi yang penulis lakukan, pegawai mampu memberikan pelayanan yang ramah kepada setiap pengguna jasa dan berusaha dengan cepat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunda-nunda demi terwujudnya pelayanan prima.

Dari rekapitulasi diatas dapat dirangkumkan sebagai berikut:

1. Pegawai memberi pelayanan yang sama kepada setiap pengguna jasa tanpa pandang bulu hal ini disebabkan tujuan reformasi birokrasi adalah menghilangkan kolusi dan nepotisme dalam birokrasi.
2. Pegawai memberikan pelayanan sesuai dengan aturan yang berlaku karena setiap pegawai sudah memiliki SOP masing-masing yang

apabila tidak dilaksanakan akan dikenakan sanksi kerana selalu dalam pengawasan seksi kepatuhan internal.

3. Pegawai Menerima dan menindak lanjuti keluhan pengguna jasa secara tepat dan baik.
4. Pegawai selalu memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pengguna jasa kerana merupakan bagian dari untuk mewujudkan pelayanan prima yang bertujuan untuk memberikan rasa puas terhadap pelayanan kantor.
5. Pegawai Sigap dalam menghadapi masalah yang dihadapi oleh pengguna jasa dengan memberikan arahan dan masukan agar bisa diproses sesuai prosedur.

### **5.2.3 Responsivitas**

Responsivitas merupakan kemampuan birokrasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dari prioritas pelayanan, dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas disini menunjuk pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimaksudkan sebagai salah satu indikator kinerja kerana responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan birokrasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini kerana tuntutan dari reformasi birokrasi yang mengharuskan perubahan besar besaran terhadap birokrasi yang sudah ada agar menjadi

lebih baik maka mengharuskan adanya kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dalam mencapai visi dan misi organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Untuk melihat jawaban yang menjawab, *Pemimpin Bertindak Tegas Dalam Mengambil Keputusan Mengenai Pemberlakuan Hukuman Bagi Pegawai Yang Melakukan Pelanggaran*, dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel V.17**  
**Jawaban Responden Mengenai Pemimpin Bertindak Tegas Dalam Mengambil Keputusan Mengenai Pemberlakuan Hukuman Bagi Pegawai Yang Melakukan Pelanggaran**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	18	21,18
2.	Setuju	58	68,23
3.	Kurang Setuju	9	10,59
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 18 responden atau 21,18% menjawab sangat setuju, 58 responden atau 68,23% menjawab setuju, dan 9 responden atau 10,59% menjawab kurang setuju. Dari hasil penelitian tersebut banyaknya responden yang menjawab sangat setuju dan setuju memperlihatkan bahwa pemimpin bertindak tegas dalam mengambil keputusan mengenai pemberlakuan hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran, hal ini bertujuan untuk meningkatkan tingkat kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tuganya. Dengan adanya reformasi birokrasi ditambahkan unit baru yang khusus untuk memantau kinerja dan

kedisiplinan pegawai yakni Kepaka seksi kepatuhan internal yang berfungsi sebagai penilai kinerja pegawai dan pemberi sanksi kepada pegawai yang lakukan pelanggaran sesuai dengan aturan.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *pemimpin memberikan arahan apa yang dilakukan pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.18**

**Jawaban Responden Mengenai Pemimpin memberikan arahan apa yang dilakukan pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	61	71,76
2.	Setuju	20	23,53
3.	Kurang Setuju	4	4,71
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Pada tabel diatas dapat dilihat sebanyak 61 responden atau 71,76% menjawab sangat setuju, 20 responden atau 23,53% menjawab setuju dan 4 responden atau 4,71% menjawab kurang setuju. Hasil penelitian tersebut menunjukkan perlunya campur tangan atasan untuk mengarahkan pegawai untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik, seperti yang tercantu dalam Keputusan Kementrian Keuangan Nomor 454 Tahun 2011 yang memberikan kewenangan kepada atasan untuk menilai kinerja bawahannya secara langsung, dan apabila kenerja pegawai tidak sesuai harapan maka ataan harus memberikan bimbingan dan arahan kepada setiap bawahannya.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *saya membina komunikasi yang baik dengan pengguna jasa*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.19**  
**Jawaban Responden Mengenai saya membina komunikasi yang baik dengan pengguna jasa**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	19	22.35
2.	Setuju	66	77.65
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 19 responden atau 22,35% menjawab sangat setuju dan 66 responden atau 77,65% menjawab setuju. Hasil penelitian menunjukkan pegawai membina komunikasi yang baik dengan pengguna jasa hal ini bertujuan agar pegawai memahami kebutuhan dari pengguna jasa dan dapat menerima aspirasi pengguna jasa agar mampu memberikau *output* sesuai dengan kebutuhan tersebut.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *peminpin peduli terhadap tugas pegawai sebagai bagian dari tanggung jawabnya*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.20**  
**Jawaban Responden Mengenai pemimpin peduli terhadap tugas**  
**pegawai sebagai bagian dari tanggung jawabnya**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	27	31.76
2.	Setuju	35	41.18
3.	Kurang Setuju	19	22.35
4.	Tidak Setuju	4	4.71
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas terlihat sebanyak 27 responden atau 31,76% menjawab sangat setuju, 35 responden atau 41,18% menjawab setuju, 19 responden atau 22,35% menjawab kurang setuju dan 4 responden atau 4,71 % menjawab tidak setuju. Hasil ini menunjukkan pentingnya perhatian pemimpin terhadap tugas yang dihadapi pegawai yang merupakan tanggung jawabnya baik apabila baik maupun buruk. Hal ini bertujuan agar rasa percaya diri bawahan dalam menyelesaikan tuganya semakin tinggi dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *saya mengerti dan memahami apa yang diharapkan pimpinan dan pengguna jasa*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:



**Tabel V.21**  
**Jawaban Responden Mengenai saya mengerti dan memahami apa yang diharapkan pimpinan dan pengguna jasa**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	68	80
2.	Setuju	17	20
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 68 responden atau 80% menjawab sangat setuju dan 17 responden atau 20% menjawab sangat setuju. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai dapat memahami apa yang menjadi harapan dari pimpinan dan pengguna jasa dalam melaksanakan tugas, untuk itu sangat pentingnya arahan dari atasan dalam menyelesaikan tugas dan pegawai harus mampu berkomunikasi baik dengan pengguna jasa agar mampu memberikan hasil yang baik sesuai harapan.

Untuk mengetahui rekapitulasi jawaban responden mengenai Responsifitas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean B Pekanbaru dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel V.22**  
**Rekapitulasi jawaban responden mengenai responsivitas pegawai pada**  
**Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B**  
**Pekanbaru**

Item Pernyataan	Kategori Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		N	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Pimpinan bertindak tegas dalam mengambil keputusan mengenai pemberlakuan hukumam bagi pegawai yang melakukan pelanggaran	18	21,18	58	68,23	9	10,59	-	-	-	-	85	100
Pimpinan memberikan arahan apa yang dilakukan pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik	61	71,76	20	23,53	4	4,71	-	-	-	-	85	100
membina komunikasi yang baik dengan pengguna jasa	19	22,35	66	77,65	-	-	-	-	-	-	85	100
Pimpinan peduli terhadap tugas pegawai sebagai bagian dari tanggung jawabnya	27	31,76	35	41,18	19	22,35	4	4,71	-	-	85	100
memahami dan mengerti apa yang diharapkan pimpinan dan pengguna jasa	68	80	17	20	-	-	-	-	-	-	85	100
<b>Jumlah</b>	<b>193</b>	<b>45,41</b>	<b>196</b>	<b>46,11</b>	<b>32</b>	<b>7,52</b>	<b>4</b>	<b>0,94</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>425</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Tabel V.21 diatas merupakan tabel rekapitulasi jawaban responden mengenai responsivitas pegawai pada kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Dari tabel diatas terlihat jawaban responden paling banyak menjawab setuju yakni sebanyak 196 responden atau 46,11%.

Dari tabel rekapitulasi diatas dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pegawai setuju dengan Pimpinan bertindak tegas dalam mengambil keputusan mengenai pemberlakuan hukuman bagi pegawai yang melakukan pelanggaran. Hal ini bertujuan untuk menjaga tingkat kedisiplinan pegawai agar tetap baik dan dibantu pengawasan dan penilaiannya oleh Seksi Kepatuhan Internal.
2. Pegawai setuju dengan Pimpinan memberikan arahan apa yang dilakukan pegawai untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik. Diperlukan kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan untuk mewujudkan visi dan misi kantor dan reformasi birokrasi itu sendiri.
3. Pegawai setuju dengan membina komunikasi yang baik dengan pengguna jasa. Hal ini diperlukan untuk memahami harapan dan keluhan pengguna jasa yang berurusan dengan kantor bea dan cukai
4. Pegawai setuju dengan Pimpinan peduli terhadap tugas pegawai sebagai bagian dari tanggung jawabnya. Karena setiap apapun hal kinerja bawahan maka atas juga ikut bertanggung jawab atasnya sehingga arahan sangat diperlukan agar kinerja bawahan tetap terarah dan berhasil baik.

5. Pegawai setuju dengan memahami dan mengerti apa yang diharapkan pimpinan dan pengguna jasa. Hal ini sangat diperlukan untuk mencapai hasil akhir kerja bagi pegawai agar tidak salah dalam melaksanakan tugas dan untuk mewujudkan hal ini diperlukan komunikasi an hubungan yang baik antara pegawai dengan atasa dan juga pengguna jasa.

#### 5.2.4 Responsibilitas

Respinsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan birokrasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dengan kebijakan birokrasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

Untuk mengetahui jawaban yang menjawab, *Saya rutin mengikuti pelatihan dan workshop*, dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini:

**Tabel V.23**  
**Jawaban Responden Mengenai saya rutin mengikuti pelatihan dan diklat**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	47	55,29
2.	Setuju	31	36,47
3.	Kurang Setuju	7	8,24
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 47 responden atau 55,29% menjawab sangat setuju, sebanyak 32 responden atau 36,47%, 7 responden atau 8,24% menjawab kurang setuju. Hal ini didukung dengan hasil

wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Seksi penyuluhan dan Informasi pada tanggal 26 april 2013 yang mengatakan bahwa:

*“Pelatihan dan diklat merupakan program rutin yang dilakukan untuk mengasah kemampuan pegawai dan adapula pelatihan khusus yang diberikan kepada pegawai yang akan naik golongan, yang tujuannya adalah untuk menambah wawasan pegawai sehingga tidak lagi canggung dalam menghadapi masalah dilapangan.”*

Dari hasil penelitian responden rutin mengikuti pelatihan dan diklat yang diadakan, hal ini bertujuan untuk melatih kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *Saya memiliki hubungan baik dengan atasan*, dapat dilihat ada tabel dibawah ini:

**Tabel V.24**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya memiliki hubungan yang baik dengan atasan**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	39	45,88
2.	Setuju	46	54,12
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 39 responden atau 45,88% menjawab sangat setuju, 46 responden atau 54,12%. Dari hasil penelitian pegawai menjaga hubungan baik dengan atasan.

Dari hasil observasi yang penulis lakukan terlihat tampak jelas bahwa pegawai satu dan yang lain sangat menjaga keharmonisan di lingkungan

kerja hal ini memang diciptakan untuk mencairkan suasana kerja yang nyaman untuk mengurangi tekanan dan stres dalam bekerja.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *Saya selalu dalam pengawasan atas dan lembaga public*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.25**  
**Jawaban Responden Mengenai saya selalu dalam pengawasan atasan dan lembaga publik**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	15	17,65
2.	Setuju	70	82,35
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 15 responden atau 17,65% menjawab sangat setuju dan 70 responden atau 82,35% menjawab setuju. Dari hasil penelitian tersebut responden menyatakan setuju apabila kenerjanya selalu dalam pengawasan atasa dan lembaga publik.

Keterbukaan terhadap publik merupakan salah satu tuntutan dari reformasi birokrasi. Hal ini bertujuan untuk mengembalikan kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pemerintah serta untuk mengurangi kemungkinan terjadinya pungutan liar dan penyelewengan syang dilakukan oleh oknum yang bertanggung jawab.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *Saya bertindak sesuai aturan yang berlaku*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.26**  
**Jawaban Responden Mengenai saya bekerja sesuai aturan yang berlaku**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	32	37,65
2.	Setuju	49	57,64
3.	Kurang Setuju	4	4,71
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari data diatas dapat dilihat sebanyak 32 responden atau 37,65%, 49 responden atau 57,64% menjawab setuju dan 4 responden atau 4,71% menjawab kurang setuju. Dari hasil penelitian menyatakan bahwa pegawai selalu bertindak sesuai dengan aturan yang berlaku.

Dari hasil observasi yang penulis lakukan memang pada dasarnya pegawai selalu bertindak dan bersikap sesuai dengan wewenang dan kapasitasnya karena setiap tindak tanduk pegawai diatur dalam SOP yang berlaku pda kantor bea cukai tersebut. Apabila dalam satu ketika pegawai menemukan kendala dalam memberikan informasi maka pegawai lebih memilih memberikan kepada pegawai yang dalam kapasitasnya dalam menyampaikan informasi.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab,*Saya memiliki intelegensi yang baik*, dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel V.27**  
**Jawaban Responden Mengenai saya memiliki intelegensi yang baik**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	44	51,76
2.	Setuju	41	48,24
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 44 responden atau 48 responden atau 48,24% menjawab setuju. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa seluruh pegawai memiliki intelegensi yang baik sehingga dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan bidangnya masing-masing, hal ini mengingat begitu ketatnya seleksi untuk bisa menjadi pegawai kementerian keuangan yang harus melalui sekolah tinggi akuntansi Negara terlebih dahulu, kemudian dilakuakn seleksi ulang dalam penerimaan pegawai yang di antaranya adalah psikotes, dan tes kemampuan bekerja dibawah tekanan, sehingga tidak heran pegawai yang bisa bekerja dibawah kementerian keuangan adalah sumber daya manusia-sumber daya manusia yang berkualitas dan terampil.

Untuk melihat rekapitulasi jawaban responden mengenai resposibilitas pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:



**Tabel V.28**  
**Rekapitulasi jawaban responden yang menjawab mengenai responsibilitas**  
**pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe**  
**Madya Pabean B Pekanbaru**

Item Pernyataan	Kategori Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		N	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Mengikuti pelatihan dan workshop	47	55,29	31	36,47	7	8,24	-	-	-	-	85	100
Memiliki hubungan baik dengan atasan	39	45,88	46	54,12	-	-	-	-	-	-	85	100
Selalu dalam pengawasan atasan atau lembaga public	15	17,65	70	82,35	-	-	-	-	-	-	85	100
Bekerja sesuai aturan yang berlaku	32	37,65	49	57,64	4	4,71	-	-	-	-	85	100
Memiliki intelegensi yang baik	44	51,76	41	48,24	-	-	-	-	-	-	85	100
<b>Jumlah</b>	<b>177</b>	<b>41,64</b>	<b>237</b>	<b>55,76</b>	<b>11</b>	<b>2,58</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>425</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Data V.27 diatas merupakan rekapitulasi jawaban responden mengenai resposibilitas pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Dari data diatas dapat dilihat jawaban yang paling banyak dijawab oleh responden adalah setuju yakni sebanyak 237 atau 55,76%.

Dari rekapitulasi diatas dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pegawai setuju dengan Mengikuti pelatihan dan workshop, ini dilakukan untuk melatih kemampuan dan intelegensi pegawai dalam bekerja agar mendapat hasil yang maksimal.
2. Pegawai setuju dengan Memiliki hubungan baik dengan atasan yang bertujuan untuk bisa saling bekerja sama dalam mencapai visi dan misi dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru.
3. Pegawai setuju dengan selalu dalam pengawasan atasan dan lembaga publik. Ini berfungsi untuk menjaga transparansi dan kepercayaan msyarakat terlahadap instansi bea dan cukai.
4. Pegawai setuju dengan bekerja sesuai aturan yang berlaku karena setiap pegawai telah memiliki SOP yang harus dilaksanakan.
5. Pegawai setuju dengan Memiliki intelegensi yang baik dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal dan baik, dan dengan diklat akan selalu mengasah kemampuan dan kompetensi pegawai.

### 5.2.5 Akuntabilitas

Selanjutnya untuk melihat jawaban dari, *Saya bersedia dikenakan sanksi sesuai aturan yang dilanggar*, dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini:

**Tabel V.29**  
**Jawaban Responden Mengenai saya bersedia dikenakan sanksi sesuai aturan yang dilanggar**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	59	69,41
2.	Setuju	26	30,59
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 59 responden atau 69,41% menjawab sangat setuju, 26 responden atau 30,59% menjawab setuju. Dari hasil penelitian diatas responden bersedia dikenakan sanksi apabila melakukan pelanggaran aturan. Hasil ini sesuai dengan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Seksi Penyuluhan dan Informasi pada tanggal 26 april 2013 yang mengatakan bahwa:

*“Setelah adanya reformasi birokrasi tidak hanya kinerja dan pelayanan yang ditingkatkan namun sanksi juga semakin ketat sebagai alat control kepada pegawai, sebagai contoh apabila pegawai tidak masuk, terlambat, pulang lebih awal dari jamkerja yang ditetapkan maka diberikan sanksi potongan tunjangan keuangan pengelolaan keuangan Negara (TKPKN).”*

Dapat penulis simpulkan bahwa pegawai semakin sadar akan ketatnya control yang diberikan apabila melakukan pelanggaran yakni berupa saksi yang tegas, dimana hal ini bertujuan untuk menjaga agar kinerja pegawai tetap maksimal.

Selanjutnya untuk melihat jawaban dari, *Reformasi Birokrasi memberikan motivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan*, dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel V.30**  
**Jawaban Responden Mengenai reformasi birokrasi memberikan motivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	34	40
2.	Setuju	51	60
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 34 responden atau 40% menjawab sangat setuju, dan 51 responden atau 60% menjawab setuju. Dari hasil penelitian tersebut responden menyatakan dengan adanya reformasi birokrasi memberikan motivasi dalam menyelesaikan tugas, hasil ini didukung dengan kutipan wawancara yang penulis lakukan dengan Kepala Seksi Penyuluhan dan Informasi pada tanggal 26 april 2013 yang mengatakan bahwa:

*“Reformasi birokrasi membawa dampak yang baik dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai karena reformasi birokrasi didahului*

*dengan pemberian renumerasi yang cukup bagus sehingga membuat pegawai menjadi lebih semangat dalam bekerja”*

Jadi *dapat* penuli simpulkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya semata-mata hanya mewajibkan pegawai harus bekerja ekstra namun juga diberikan tunjangan sebagai timbal baiknya yang pada akhirnya diharapkan bisa meningkatkan kinerja secara maksimal.

*Selanjutnya* untuk melihat jawaban dari, *Saya mampu bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan*, dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel V.31**  
**Jawaban Responden Mengenai saya mampu bertanggung jawab dengan tugas yang diemban**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	17	20
2.	Setuju	68	80
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari *tabel* diatas dapat dilihat sebanyak 17 responden atau 20% menjawab sangat setuju dan 68 responden atau 80% menjawab setuju. Dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa pegawai mampu untuk bertanggung jawab dengan tugas yang diemban.

*Selanjutnya* untuk melihat jawaban dari, *Saya bersedia melakukan evaluasi kinerja setiap waktu sesuai dengan ketentuan yang berlaku*, dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel V.32**  
**Jawaban Responden Mengenai Saya bersedia melakukan evaluasi**  
**kinerja setiap waktu dengan ketentuan yang berlaku**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	21	24,71
2.	Setuju	59	69,41
3.	Kurang Setuju	5	5,88
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari tabel diatas dapat dilihat sebanyak 21 responden atau 24,71% menjawab sangat setuju, 59 responden menjawab setuju dan 5 responden atau 5,88% menjawab kurang setuju. Dari hasil penelitian diatas menyatakan bahwa pegawai bersedia melakukan evaluasi atas kinerjanya, hal ini merupakan sebuah keharusan yang dilaksanakan, karena dengan dikeluarkannya KMK/454/2011 yang menilai kinerja pegawai melalui metode *Balance Scorecard* yang mengharuskan evaluasi dilakukan setiap bulannya dan akan dilakukan rekapitulasi pada akhir tahun untuk mengetahui nilainya untuk selanjutnya dilakukan tindakan, apabila tidak memenuhi harapan maka dilakukan bimbingan, sekolah ulang hingga pemberian sanksi.

Selanjutnya untuk melihat jawaban yang menjawab, *Saya bersedia membuat laporan kepada atasan atas kegiatan yang dilakukan*, dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini:

**Tabel V.33**  
**Jawaban Responden Mengenai saya bersedia membuat laporan kepada**  
**atasan atas kegiatan yang dilakukan**

No	Jawaban Responden	Jumlah (F)	Persentase (%)
1.	Sangat Setuju	42	49,41
2.	Setuju	43	50,59
3.	Kurang Setuju	-	-
4.	Tidak Setuju	-	-
5.	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>Jumlah</b>		<b>85</b>	<b>100 %</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Dari data diatas dapat dilihat sebanyak 42 responden atau 49,41% menjawab sangat setuju, dan 43 responden atau 50,59% menjawab setuju. Dari hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa responden bersedia membuat laporan kerja sebagai bentuk pertanggung jawaban atas apa yang telah dikerjakan kepada atasan. Selain sebagai bentuk pertanggung jawaban kinerja, pembuatan laporan juga berguna sebagai alat penilaian kepada pegawai yang bersangkutan.

Untuk melihat rekapitulasi jawaban responden yang menjawab mengenai akuntabilitas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, dapat dilihat pada tabel dibawah sebagai berikut:

**Tabel V.34**  
**Rekapitulasi Tanggapan Responden Dari Indikator akuntabilitas**  
**pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe**  
**Madya Pabean B Pekanbaru**

Item Pernyataan	Kategori Jawaban											
	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju		N	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
bersedia dikenakan sanksi sesuai aturan yang dilanggar	59	69,41	26	30,59	-	-	-	-	-	-	85	100
Reformasi birokrasi menjadikan pegawai termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan	34	40	51	60	-	-	-	-	-	-	85	100
bertanggung jawab dengan tugas yang di emban	17	20	68	80	-	-	-	-	-	-	85	100
evaluasi kinerja setiap waktu dengan ketentuan yang berlaku	21	24,71	59	69,41	5	5,88	-	-	-	-	85	100
Membuat laporan kepada atasan atas kegiatan yang dilaksanakan	42	49,41	43	50,59	-	-	-	-	-	-	85	100
<b>Jumlah</b>	<b>173</b>	<b>40,70</b>	<b>247</b>	<b>58,11</b>	<b>5</b>	<b>1,17</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>425</b>	<b>100</b>

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013



Tabel V.34 diatas merupakan rekapitulasi jawaban responden mengenai akuntabilitas pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru. Dari tabel rekapitulasi diatas dapat dilihat jawaban responden paling banyak adalah yang menjawab setuju sebanyak 247 responden atau 58,11%, hal ini disebabkan dengan adanya reformasi birokrasi meningkatkan akuntabilitas pegawai dari berbagai perubahan yang dilakukan.

Dari rekapitulasi diatas dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pegawai setuju dengan bersedia dikenakan sanksi sesuai aturan yang dilanggar, karena dengan adanya reformasi birokrasi menjadikan pengawasan dan sanksi semakin ketat kepada pegawai untuk menjaga kinerja pegawai agar tetap maksimal.
2. Reformasi birokrasi mejadikan pegawai termotivasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, hal ini dikarenakan reformasi birokrasi juga diikuti dengan remunerasi yang baik sehingga pegawai akan lebih semangat bekerja denga maksimal dan memperoleh tunjangan yang baik.
3. Pegarai setuju dengan bertanggung jawab dengan tugas yang di emban, memperlihatkan tingginya tingkat kesadaran pegawai untuk tidak bekerja asal asalan karena aka nada pertanggung jawaban dan sanksi yang akan menunggu.
4. evaluasi kinerja setiap waktu dengan ketentuan yang berlaku dilakukan setiap bulan, semester dan tahun, hal ini akan

memperlihatkan kualitas hasil kerja pegawai selama masa rentang tersebut.

5. Pegawai setuju dengan Membuat laporan kepada atasan atas kegiatan yang dilaksanakan.

Untuk melihat hasil rekapitulasi keseluruhan tentang Peran Reformasi Birokrasi Calam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru dapat dilihat pada tabel dibawah berikut ini:

**Tabel V.35**  
**Rekapitulasi Jawaban Responden Tentang Peran Reformasi Birokrasi**  
**dalam Meningkatkan Kinerja**

Indikator	Kategori Jawaban											
	Sangat Baik		Baik		Cukup Baik		Kurang Baik		Tidak Baik		N	%
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
Produktivitas	189	44,47	178	41,88	51	12	7	1,64	-	-	425	100
Kualitas Layanan	225	52,94	189	44,47	8	1,88	3	0,70	-	-	425	100
Responsivitas	193	45,41	196	46,11	32	7,52	4	0,94	-	-	425	100
Responsibilitas	177	41,64	237	55,76	11	2,58	-	-	-	-	425	100
Akuntabilitas	173	40,70	247	58,11	5	1,17	-	-	-	-	425	100
<b>Jumlah</b>	<b>957</b>	<b>45,03</b>	<b>1047</b>	<b>49,27</b>	<b>107</b>	<b>5,05</b>	<b>14</b>	<b>0,65</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2125</b>	<b>100</b>

*Sumber: Data Olahan Penelitian, 2013*

Tabel V.34 diatas merupakan rekapitulasi jawaban keseluruhan responden mengenai Peran Reformasi Birokrasi Calam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B

Pekanbaru. Dari tabel diatas dapat dilihat hasil terbanyak menyatakan baik dengan 1047 responden atau 49,27%.

Selanjutnya untuk mengukur Peran Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kantor Pengasawan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, maka dilakukan proses tabulasi data sebagai berikut:

Dari rekapitulasi data diatas dapat diketahui sebagai berikut:

Frekuensi *Option*

$$A = 957$$

$$B = 1047$$

$$C = 107$$

$$D = 14$$

$$E = 0$$

Untuk mencari persentasi rata-rata diatas dapat digunakan rumus sebagai berikut:

Rekapitulasi diatas dapat diketahui:

$$\begin{aligned} N &= Fa + Fb + Fc + Fd + Fe \\ &= 957 + 1047 + 107 + 14 + 0 \\ &= 2125 \end{aligned}$$

Selanjutnya adalah mencari F dengan terlebih dahulu dengan memberikan bobot untuk masing-masing pilihan(*Option*) yaitu:

Option A dengan bobot 5

Option B dengan bobot 4

Option C dengan bobot 3

Option D dengan bobot 2

Option E dengan bobot 1

Dari bobot yang telah diberi nilai diatas maka diperoleh F sebagai berikut:

$$\text{Frekuensi option A} = 957 \times 5 = 4785$$

$$\text{Frekuensi option B} = 1047 \times 4 = 4188$$

$$\text{Frekuensi option C} = 107 \times 3 = 321$$

$$\text{Frekuensi option D} = 14 \times 2 = 28$$

$$\text{Frekuensi option E} = 0 \times 1 = 0$$

$$\text{Jumlah} = 9322$$

Berdasarkan dari angka yang telah diperoleh dapat dicari persentase rata-rata kualitatifnya sebagai berikut:

$$P = \frac{F}{N} \times 100$$

N

$$= \frac{100.F}{5.N}$$

5.N

$$= \frac{100 (F)}{5 (N)}$$

5 (N)

$$= \frac{100.9322}{5.2125}$$

5.2125

$$= \frac{932200}{10625}$$

10625

$$= 87,73$$

Dari persentase rata-rata kualitatif yang diperoleh diatas adalah persentase peran Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, untuk memahami baik atau tidaknya kinerja pegawai setelah reformasi birokrasi , maka akan diberi ukuran, menurut suharsini arikunto sebagai berikut:

- a. Sangat Baik : 80 – 100%
- b. Baik : 60 – 79%
- c. Kurang Baik : 40 – 59%
- d. Tidak Baik : 20 – 39%
- e. Sangat Tidak baik : kurang dari 20%

Berdasarkan hasil tabulasi angket penelitian Peran Reformasi Birokrasi Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, menunjukkan bahwa kinerja pegawai setelah Reformasi Birokrasi sudah berjalan dengan **Sangat Baik**, hal ini terlihat dari 85 responden yang menjadi responden dalam penelitian ini, mayoritas responden memberikan jawaban dengan persentase **87,73%** yang dikategorikan **Sangat Baik**.

Hasil penelitian ini didukung dengan data dari index kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru pada tahun 2012 yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel V.36**  
**Indeks Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan**  
**Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru**

No	IKU		2012		Pencapaian target IKU s.d. akhir tahun
	Kode	Nama	Target	Realisasi	TERCAPAI
1	BC-1.1	Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai	Rp115.015,21 Milyar (APBN-P)	Rp131.103,89 Milyar (113,99%)	TERCAPAI
2	BC-2.1	Persentase cukai yang dibayar tepat waktu dibandingkan dengan jumlah cukai yang mendapat penangguhan pembayaran	99%	99,99%	TERCAPAI
3	BC-2.2	Persentase penyelesaian piutang	60%	79,42%	TERCAPAI
4	BC-3.1	Indeks kepuasan pengguna layanan	3,8	3,65	TIDAK TERCAPAI
5	BC-4.1	Persentasi kajian/telaahan yang diselesaikan	83,30%	102,08%	TERCAPAI
6	BC-4.2	Persentase penyelesaian, perancangan dan legalisasi peraturann pelaksanaan UU kepabeanan dan UU Cukai	75%	138,71%	TERCAPAI
7	BC-4.3	Persentase rumusan kebijakan kerjasama internasional di bidang kepabeanan dengan standar internasional	75%	128,57%	TERCAPAI

8	BC-5.1	Rata-rata persentasi dan realisasi dari janji layanan unggulan	100%	99,92%	TIDAK TERCAPAI
9	BC-5.2	Persentase realisasi dari layanan pendukung	85%	94,92%	TERCAPAI
10	BC-6.1	Tingkat efektivitas, edukasi dan komunikasi	70	80,86	TERCAPAI
11	BC-7.1	Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21)	50%	79,34%	TERCAPAI
12	BC-7.2	Persentase temuan pelanggaran kepabeanan dan cukai	55%	84,40%	TERCAPAI
13	BC-8.1	Jumlah laporan hasil audit yang diselesaikan	300	569	TERCAPAI
14	BC-8.2	Persentase hasil audit berupa tambah bayar	80%	94.38%	TERCAPAI
15	BC-9.1	Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya	80%	80,41%	TERCAPAI
16	BC-9.2	Jumlah pegawai yang diberikan penghargaan	107	107	TERCAPAI
17	BC-10.1	Persentase penyelesaian SOP	100%	107% (214 SOP)	TERCAPAI
18	BC-10.2	Persentase penyelesaian modernisasi organisasi	100%	100%	TERCAPAI
19	BC-10.3	Persentase UPR yang menerapkan manajemen resiko	60%	94,64%	TERCAPAI
20	BC-11.1	Persentase pengembangan system aplikasi yang sesuai dengan rencana kerja tahunan	100%	100%	TERCAPAI
21	BC-11.2	Persentase downtime sistem pelayanan	1%	0,02%	TERCAPAI
22	BC-12.1	Persentase penyerapan DIPA/ non belanja pegawai	80%	80%	TERCAPAI

Sumber: Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru

Walaupun hasil penelitian tentang kualitas layanan sudah sangat baik Kendati demikian dari observasi yang penulis lakukan tetap ada keluhan dari pengguna jasa yang mengeluhkan lamanya proses pengerjaan dokumen yang terkadang harus menunggu seharian. Hasil observasi ini sesuai dengan index kinerja pegawai dimana index kepuasan pengguna layanan dan Rata-rata persentasi dan realisasi dari janji layanan unggulan tidak mencapai target yang telah ditetapkan.



## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Mengenai hasil penelitian tentang analisis peran reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru sudah sangat baik dan sesuai harapan dari reformasi birokrasi itu sendiri hal ini dapat dilihat pada refitalisasi kantor menjadi kantor modern yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana pendukung pelayanan seperti ruang tunggu yang nyaman bagi pengguna jasa, penyusunan SOP untuk kepentingan peningkatan pelayanan kepada masyarakat, penambahan dua unit baru yakni Seksi penyuluhan dan informasi (PLI) yang bertugas memberikan penyuluhan kepada masyarakat tentang bea dan cukai serta pemberi informasi kepada masyarakat dan Seksi Kepatuhan internal (KI) bertugas sebagai pengontrol dan penilai kinerja pegawai agar sesuai dengan visi dan misi dari instansi itu sendiri.
2. Peran reformasi birokrasi dalam meningkatkan kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru **Sangat Baik** dengan perolehan **87,33%**, hasil ini sangat sesuai dengan observasi dan wawancara yang penulis lakukan di lapangan.

Dengan adanya reformasi birokrasi mampu memberikan perubahan yang baik bagi kinerja pegawai dan memiliki metode yang tepat dalam menilai kinerja sesuai yang tertera pada keputusan Kementrian Keuangan Nomor 454 Tahun 2011 Tentang Tata Kelola Kinerja Pegawai Kementrian Keuangan dengan menggunakan *Balance Scorecard* yang mengharuskan setiap pegawai memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU), IKU ditetapkan dalam kontrak kerja yang ditandatangani setiap awal tahun. IKU akan menjadi sasaran yang harus dicapai dalam bekerja selama setahun kedepan, dan setiap tahun diberikan penilai berupa Nilai Kinerja Pegawai (NPK) yang merupakan penjumlahan Capaian Kinerja Pegawai (CKP) ditambah dengan Nilai Prilaku (NP). Setiap hasil perhitungan NPK ditetapkan *reward and punishment* bagi pegawai. Dengan adanya remunerasi yang baik didukung dengan penataan organisasi, peningkatan disiplin dan manajemen SDM yang jelas, maka kinerja pegawai setelah reformasi birokrasi semakin baik.

## 6.2 Saran

Dari pembahasan dan kesimpulan terlihat keberhasilan Reformasi Birokrasi dalam meningkatkan Kinerja Pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Pekanbaru, adapun saran dan masukan yang dapat peneliti berikan adalah:

1. Tetap mempertahankan kinerja yang sudah ada saat ini, bahkan ada baiknya jika terus ditingkatkan secara bertahap.

2. Terus melakukan perbaikan-perbaikan apa yang menjadi kekurangan agar dapat menjadi percontohan bagi instansi lain dalam menyusutkan reformasi birokrasi.
3. Mempercepat proses pengerjaan dokumen agar pengguna jasa tidak lagi harus menunggu lama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ashari, Edi Topo. 2010. Reformasi pengelolaan SDM aparatur, prasyarat tatakelola birokrasi yang baik. *Jurnal Borneo Administrator*, Vol. 6 (2): 2067-2084.
- Benveniste, Guy. 1992. Birokrasi. Jakarta: Penerbit Rajawali Press.
- Dwiyanto, agus. 2006. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Himpunan Peraturan Perundang-undangan tahun 2009-2011 Bidang Pemberdayaan Aparatur Negara dan Birokrasi. 2011. Biro Hukum dan Humas Kementrian Pemberdayaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Ismail, HM & Gani, Andi, Yuli, Dr, Prof. 2007. *Politisasi Birokrasi*. Malang: Ash-shiddiq Press.
- Muslim,Asep. 2008. *Reformasi Birokrasi*. Jakarta: PT. Perca.
- Notosunsanto, Nugroho, 1979. *Tentara Peta : Pada Jaman Pendudukan Jepang di Indonesia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta. Rineka Cipta.
- Prasojo, Eko dan Kurniawan, Teguh. 2008. Reformasi Birokrasi dan Good Governance. *Jurnal Antropologi Indonesia*, Vol 22.
- Tamin, Feisal. 2004. Reformasi Birokrasi. Jakarta Selatan: Belantika.
- Thoha,Miftah. 2007. Birokrasi dan Politik di Indonesia. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Samin, Rumzi. 2011. Reformasi Birokrasi. *Jurnal Fisip UMRAH*, Vol. 2 (2): 172-182.
- Sancoko, Bambang. 2010. Pengaruh Remunerasi terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Volume 17 (1): 43-51.

Sedarmayanti, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cetakan Keempat, PT. Refika Aditama, Bandung.

Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.

Sumaedi, Sik. 2011. Model Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Dengan Pendekatan Iso 9001 (Studi Kasus Pada Puskesmas) *Bureaucracy Reform Model Approach to Public Service ISO 9001 (Case Study on Puskesmas)*. *Jurnal Standardisasi*, Vol. 13 (2): 73 – 83.

Susanto, Heri, “Ditjen Pajak Juara Kena Sanksi Pelanggaran”, diakses dari situs <http://heri.susanto@vivanews.com>

Syafiie, Inu Kencana. 2003. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta: Rineka Cipta.

The Liang Gie. 1987. *Ensiklopedia Administrasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi Offset.